

YRITTÄJÄN ITSENSÄ JOHTAMINEN

Hyvän itsensä johtamisen vaikutukset yrittäjän työelämään

Syri Silva

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

Tekijä	Silva Syri	Vuosi	2020
Ohjaaja(t)	Kaisa Lammi		
Työn nimi	Yrittäjän itsensä johtaminen		
Sivu- ja liitesivumäärä	56 + 3		

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä. Tavoitteena on saada yrittäjät miettimään itsensä johtamista. Aiheen ajankohtaisuus nousee esille työelämän jatkuvasta muutoksesta ja siitä, kun Suomeen tarvitaan lisää yrittäjiä – he tuovat taloudellista hyötyä koko yhteiskunnalle. Aihe on hyödyllinen myös tradenomeille, sillä usein he toimivat asiantuntija- tai esimiestyötehtävissä, jossa itsensä johtaminen on tärkeä taito. Itsensä johtaminen koskee meitä kaikkia, joten aihe on hyödyllinen ihan jokaiselle ihmiselle.

Tutkimuksen tueksi olen avannut keskeisimmät käsitteet erilaisten kuvioiden avulla. Olen käyttänyt laadullista tutkimusmenetelmää opinnäytetyössäni, joten empiirisen osion suoritin haastattelemalla neljää yrittäjää heidän itsensä johtamisestaan. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina, joista osan toteutin puhelimen välityksellä ja osan kasvotusten. Selvitin, mitä yrittäjät tietävät itsensä johtamisesta ja miten he johtavat itseään. Lisäksi haastattelin yhtä yrittäjäkonsulttia. Hänetä kysyin suoraan opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä, kuten, miksi yrittäjän itsensä johtaminen on tärkeää.

Tutkimustulokset osoittivat, että yrittäjillä oli jonkinlainen näkemys siitä, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa. Heidän mukaansa itsensä johtaminen tarkoittaa omasta hyvinvoinnista huolehtimista, ajanhallintaa, tavoitteiden asettamista sekä näiden seurauksena koko yrityksen menestymistä. Yrittäjäkonsultin mukaan itsensä johtaminen pitäisi nostaa isommaksi puheen aiheeksi yrittäjien keskuuteen. Hänen mukaansa hyvällä itsensä johtamisella on merkitystä yrittäjän hyvinvointiin, joka vaikuttaa suoraan yrityksen myyntimenestykseen ja tulokseen positiivisesti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän hyvinvointina ja aikaansaamisena ja nämä vaikuttavat suoraan yrityksen menestymiseen. Johtaessaan itseään hyvin, yrittäjän tavoitteet ja voimavarat ovat tasapainossa eikä yrittäjä kuormitu liikaa. Kun yrittäjällä on selkeä tavoite ja suunta, niin arjen pienemmät valinnat eivät aiheuta stressiä yrittäjälle. Lopulta kuitenkin asenne ratkaisee, sillä positiivinen asenne auttaa saavuttamaan parempia tuloksia.

Avainsanat Ajanhallinta, hyvinvointi, itsensä johtaminen, itsetuntemus, motivaatio ja yrittäjä.

Degree Program in Business
Management
Bachelor of Business Administration

Author	Silva Syri	Year	2020
Supervisor	Kaisa Lammi		
Subject of thesis	Self-leadership of the entrepreneur		
Number of pages	56 + 3		

The purpose of this thesis is to study how well self-leadership is visible in the entrepreneurs working life. The goal is to get entrepreneurs to think about self-leadership. The subject is topical because of the constant changes in working life and as more entrepreneurs are needed in Finland – they bring financial benefit for the whole society. The subject is also useful for Bachelors of Business Administration, because they often work as experts or in supervisory duties. In these tasks self-leadership is an important skill. The subject is useful for everyone, because self-leadership concerns us all.

To support the research the main concepts of the theory will be opened by the different figures. The qualitative research method is used so the empirical part is carried out by interviewing four entrepreneurs about their self-leadership. The interviews were carried out as individual interviews, some of which were carried out by phone and some face to face. The aim was to find out what entrepreneurs know about self-leadership and how they lead themselves. An entrepreneur consultant was also interviewed. The research questions were presented to her and she was asked why self-leadership is important.

The results of the study showed that entrepreneurs have some impression of what self-leadership means. According to them, self-leadership means taking care of one's own well-being, managing time, setting goals and as a result, the success of the company. According to an entrepreneurial consultant, self-leadership should be a bigger topic in discussion among entrepreneurs. According to her many entrepreneurs do not know how they would really benefit from it. According to her, good self-leadership has an impact on the entrepreneur's well-being, which directly has a positive impact on the companies' success in sales and profit. In conclusion one can say that good self-leadership has a positive impact on the entrepreneurs' well-being and achievement, and both have a direct impact on the entrepreneurs' success. When an entrepreneur manages himself well, goals and resources are balanced, and the entrepreneur's work is not too heavy. When the entrepreneur has a clear goal and direction, the smaller choices of everyday life do not stress the entrepreneur. In the end, however, attitude counts, because a positive attitude helps to achieve better results.

Key words Entrepreneur, motivation, self-knowledge, self-leadership, time management and wellbeing

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MERKITYS	7
2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
2.2 Aineiston hankintamenetelmät	8
2.3 Aineiston analysointi- ja luotettavuusmenetelmät	9
3 LÄHTÖKOHDAT ITSENSÄ JOHTAMISEEN	10
3.1 Itsetunto ja -luottamus	10
3.2 Arvot, motivaatio ja asenne	12
3.3 Hyvinvointi ja ajanhallinta	20
4 YRITTÄJÄN ITSENSÄ JOHTAMINEN	26
4.1 Itsensä johtaminen	26
4.2 Itsensä johtamisen merkitys	29
4.3 Esimiestyö	30
5 TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1 Haastateltavat yrittäjät	35
5.2 Yrittäjän arvot, motivaatio ja hyvinvointi	35
5.3 Yrittäjän itsensä johtaminen	40
5.4 Yrittäjäkonsultin haastattelu	45
6 POHDINTA	49
LÄHTEET	53
LIITTEET	56

ALKUSANAT

Haluan kiittää opinnäytetyöhöni osallistuneita yrittäjiä ja yrittäjäkonsulttia haastatteluun osallistumisista. Kiitokset myös opinnäytetyön ohjaajalleni sekä kaikille muille henkilöille, jotka olette tukeneet minua opinnäytetyön eri vaiheissa.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tutkin yrittäjän itsensä johtamista. Tutkimustehtävänä pyrin saamaan vastauksia kysymykselle: miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä? Aihe on ajankohtainen etenkin Suomessa, koska työelämä on jatkuvassa murroksessa ja itseohjautuvuus on korostunut niin palkkatöissä kuin yleensäkin elämässä. Kestävään talouskasvuun tarvitaan lisää yrittäjiä, joten yritysten ja yrittäjien hyvinvointi on koko Suomen etu. Työllistävät yritykset vaikuttavat esimerkiksi suoraan verotulojen kasvuun. (Vesikallio 2019.) Itsensä johtaminen liittyy itsetuntemukseen, hyvinvointiin sekä omien rajojen tunnistamiseen (Laine 2019). Kun yrittäjä itse voi hyvin, niin yritys voi hyvin ja menestyy parhaalla mahdollisella tavalla (Yrittäjä 3). Hyvinvointi ja yrittäjyys kulkevat käsikädessä – hyvinvointi onkin yritykselle kilpailuetu. Taito johtaa itseään vaikuttaa yrittäjän koko elämään – yrityksen tehokkuuteen, myyntimenestykseen sekä yrittäjän omaan hyvinvointiin niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkin. (Laine 2019.) Hyvän yrityksen lähtökohdat tulevat yrittäjästä itsestään, hänen asenteestaan ja motivaatiostaan sekä innostuksesta yritystä ja liikeideaa kohtaan.

Päättökysymykseni on: miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä? Muita tutkimuskysymyksiä ovat: mitä on hyvä itsetuntemus? Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa? Miten yrittäjän tulisi johtaa itseään sekä miten hän voi kehittyä siinä? Miksi yrittäjän on tärkeää osata johtaa itseään? Tutkimuksen tueksi olen avannut keskeisimmät käsitteet kuvioden avulla. Olen käyttänyt laadullista tutkimusmenetelmää empiirisen osuuden laatisessa, koska tavoitteena oli saada syvä ymmärrys itsensä johtamisesta (Kananen 2014, 17). Tämän vuoksi haastattelin neljää yrittäjää itsensä johtamisen teemoista: arvoista, motivaatiosta, hyvinvoinnista, ajanhallinnasta ja johtamisesta. Lisäksi haastattelin yrittäjäkonsulttia, hän toimii itsekkin yrittäjänä yrittäjien sparraajana. Häneltä kysyin suoraan opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä.

Aihe on herättänyt kiinnostusta ystäväni keskuudessa, koska itsetuntemus ja itsensä johtaminen liittyvät meihin jokaiseen. Myös yrittäjät ovat kiinnostuneet aiheesta ja ovat mielellään osallistuneet haastatteluihin. Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni hyvin mielenkiintoinen ja antoisa.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA MERKITYS

2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyöni tutkimustehtävänä on selvittää, miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä. Tavoitteena on saada tutkimustuloksia siitä, miten yrittäjät johtavat itseään ja toimintaansa sekä miten se näkyy heidän työelämässään käytännössä. Tavoitteena on löytää vastauksia kysymyksiin; mitä itsensä johtaminen tarkoittaa? Miten yrittäjän tulisi johtaa itseään ja miten hän voi kehittyä siinä? Miksi yrittäjän itsensä johtaminen on niin tärkeää? Opinnäytetyön tarkoituksena herättää yrittäjät miettimään, miten he johtavat itseään käytännössä ja minkälainen vaikutus hyvällä itsensä johtamisella on yrittäjän työelämään. Tutkimuskysymykseni, vastaavat kvalitatiivisesti eli laadullisesti tutkimusongelmaan – yrittäjän itsensä johtamiseen. Ne selittävät ja kuvailevat: mitä itsensä johtaminen tarkoittaa, miksi itsensä johtaminen on tärkeää sekä miten itseä johdetaan.

Tutkin itsensä johtamisen merkitystä ja vaikutusta yrittäjän elämään sekä yrittäjän ajanhallintaan. Tavoitteena on selvittää, miten yrittäjät itse kokevat itsensä johtamisen ja kuinka he voisivat parantaa omaa itsensä johtamistaan. Tutkin, millainen vaikutus motivaatiolla ja asenteella on hyvään itsensä johtamiseen ja yrityksen menestymiseen.

Tämä tutkimus on hyödyllinen etenkin yrittäjille, koska olen keskittynyt juuri yrittäjiin ja haastatellut yrittäjiä aiheesta. Aihe on hyödyllinen myös asiantuntijoille, koska he käytännön työssä johtavat itse itseään ja suunnittelevat työpäivänsä. Tämä tutkimus on hyödyllinen ihan jokaiselle ihmiselle, joka haluaa osata johtaa omaa toimintaansa paremmin ja ymmärtää, miksi itsensä johtaminen on niin tärkeää sekä miten itseä tulee johtaa.

Opinnäytetyöni alussa on teoriaosuus, jossa olen avannut keskeisimmät käsitteet yrittäjän itsensä johtamiseen liittyen. Tämän jälkeen on tutkimustulokset, jotka olen koonnut yrittäjien haastatteluista. Olen analysoinut tutkimustuloksia sekä tutkimustulokset -kappaleessa että pohdinta -kappaleessa. Lopuksi pohdin aineiston ja tutkimustulosten luotettavuutta sekä tutkimustulosten hyödynnettävyyttä. Olen myös esittänyt jatkotutkimusehdotuksia tähän aiheeseen liittyen.

2.2 Aineiston hankintamenetelmät

Aineiston keruu koostuu kahdesta osiosta: teoriaosuuden keräämisestä ja empiirisen osuuden laatimisesta. Aineiston keruumenetelmät vaihtelevat sen mukaan, onko tutkimus luonteeltaan laadullinen vai määrällinen. Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, joten olen käyttänyt laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmiä. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt teemahaastattelua haastatteleamalla neljää yrittäjää itsensä johtamisen eri teemoista. Lisäksi olen haastatellut yhtä yrittäjäkonsulttia hieman syvemmin yrittäjän itsensä johtamisesta. (Kananen 2017, 23, 37.)

Teoriaosuus koostuu tutkimuksen kannalta oleellisesta teorian tiedosta sekä aikaisempien tutkimusten tuloksista, jotka tukevat tutkimusta. Teoriaosuudessa olen pyrkinyt rajaamaan aiheet siten, että ne tukisivat opinnäytetyöni tutkimusta. Olen avannut keskeisimmät käsitteet kuvioden ja esimerkkien avulla. Teoriaosuus etenee tässä opinnäytetyössä itsetuntemuksesta esimiestyöhön. Käsittelin näitä tässä järjestyksessä, koska näin ne johdattelevat hyvin pääaiheeseen – yrittäjän itsensä johtamiseen. (Kananen 2017, 72.)

Empiirinen osio opinnäytetyössäni koostuu yksilöhaastatteluista. Olen valinnut tämän menetelmän, koska näin saan tarpeeksi laadullista tutkimusaineistoa. (Kananen 2014, 27–28.) Kananen mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrystä ilmiöstä ja se pyrkii vastaamaan kysymykseen, mistä tästä on kyse. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään. Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat syvällisempiä kuin määrällisen tutkimuksen, ja tämä on otettava huomioon haastattelussa. (Kananen 2017, 32–33.) Olen laatinut haastattelukysymykset siten, että ne antaisivat mahdollisimman laadullisia tutkimustuloksia. Haastattelin neljää yrittäjää heidän omasta kokemuksestaan itsensä johtamisesta. Haastattelujen avulla selvitin, miten he kokevat itsensä johtamisen, kuinka he johtavat itseään ja miten hyvä itsensä johtaminen toteutuisi heidän mukaansa käytännössä (Liite 1). Haastatteluista kolme toteutin puhelimen välityksellä ja yhden kasvotusten. Lisäksi haastattelin yrittäjäkonsulttia. Häntä haastattelin kasvotusten ja kysyin vielä syvällisempiä kysymyksiä yrittäjän itsensä johtamiseen liittyen (Liite 2). Häneltä kysyin muun muassa, miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä ja miksi yrittäjän on tärkeää osata johtaa itseään.

2.3 Aineiston analysointi- ja luotettavuusmenetelmät

Analyysimenetelmien avulla tutkimusaineistosta pyritään saamaan ratkaisut tutkimusongelmaan. Aineiston analysointimenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa on esimerkiksi sisältöanalyysi, joten olen analysoinut haastattelutuloksia ja koonnut niistä vastauksia opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin. Aineistonkeruun jälkeen aineisto on valmiiksi kerättynä, joten näistä pitäisi saada vastaukset tutkimusongelmiin ja kysymyksiin. (Kananen 2014, 42–43.) Analysoin haastattelutulokset teemoittain ja siten, että ne antavat vastauksia kysymykseen, miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä. Hyviä lauseita ja kommentteja lainasin suoraan, koska ne kumpuavat yrittäjän syvästä kokemuksesta ja ovat siten niin sanottuja hyviä elämän ohjeita muillekin yrittäjille. Näiden lähteenä käytin numeroita (1–4), koska haastattelut toteutin täysin anonyymeinä, numerot on valittu satunnaisessa järjestyksessä. Lopuksi tein haastatteluista yhteenvedon ja vastasin niiden sekä teorian avulla tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa tulee ottaa huomioon aineiston luotettavuus. Työn luotettavuutta tarkastaessa voidaan käyttää luotettavuusmittareita, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tulokset ovat pysyviä ja validiteetti taas sitä, että ollaan tutkimassa oikeita asioita. Näiden lisäksi täytyy muistaa aina työn riittävä dokumentaatio ja perustelut. (Kananen 2017, 173–176.) Huolehdin, että opinnäytetyöni on luotettava ja että tutkimustani voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa. Teoriaosuuden luotettavuuden olen varmistanut käyttämällä luotettavia lähteitä, joita tässä tapauksessa ovat eri asiantuntijoiden kirjoittamat teokset. Empiirisen osion luotettavuuden varmistin suorittamalla haastattelut yksilöhaastatteluina sekä huolehtimalla siitä, että haastattelutilanne on rauhallinen. Olen saanut haastattelemaltani yrittäjiltä suostumuksen tutkimukseen kirjallisesti. Haastattelutulokset on julkaistu täysin anonyymeinä, koska uskon, että näin sain heiltä rehellisiä vastauksia kysymyksiin.

3 LÄHTÖKOHDAT ITSENSÄ JOHTAMISEEN

3.1 Itsetunto ja -luottamus

Persoonallisuuden ydin on minäkokemus, joka kertoo sen, miten ihminen syvimmillään näkee ja kokee itsensä. Minäkokemus alkaa kehittymään jo varhaislapsuudessa ja aikuisena sen muuttaminen on vaikeaa. Jokainen ihminen näkee maailman ainutlaatuisella ja persoonallisella tavallaan. (Kaski & Kiander 2007, 27–27.) Ihmisen minä tarkoittaa kaikkea sitä, mitä ihminen kokee minuutenaan. Se on ihmisen oma kokemus persoonastaan. (Keltikangas-Järvinen 2010, 97.) Itsetunto ja -luottamus ovat perusta kaikelle tekemiselle. Hyvä itsetunto tarkoittaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä itsensä hyväksymistä sellaisena kuin on. Itsetuntoon liittyy hyväksyvä asenne itseään kohtaan eli kyky kokea empatiaa omia virheitä kohtaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 60–61.) Hyvällä itsetunnolla varustettu ihmisen minäkuva on totuudenmukainen. Hän tiedostaa vahvuutensa lisäksi heikkoutensa ja myöntää ne rehellisesti myös muille. Hän ei kuitenkaan puolustele heikkouksillaan itseään, esimerkiksi selittelemällä: ”minä vain olen tällainen.” Kuvaillessaan itseään hän painottaa positiivisia ominaisuuksiaan. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17.) Kun ihmisellä on hyvä itsetunto, niin hän osaa vastaanottaa kriittistä palautetta. Toisaalta hän myös osaa antaa muille ihmisille palautetta. (Salmimies 2008, 46.) Hyvä itsetunto tarkoittaa, että arvostaa itseään ja on tyytyväinen itseensä eri tilanteissa. Tällöin ihminen osaa jakaa sekä ilot että surut läheisten ihmisten kanssa. Hyvään itsetuntoon liittyy myös kyky toimia vaikeissa tilanteissa ja selviytyä niistä. (Kaski & Kiander 2007, 36–37.)

Hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen osaa aidosti ja vapaasti olla oma itsensä, koska hän ymmärtää oman ainutkertaisuutensa ja arvonsa. Ihminen on ymmärtänyt elävänsä omaa elämää, mikä on tärkeää. Itsetunto on ihmisen oma sisäinen tunne eikä sitä voida selittää niillä tapahtumilla, joita ulkopuoliset hänessä näkevät. Tyytyväisyys itseen vaatii ihmiseltä paljon, etenkin silloin, kun sitä ei voida perustella omilla aikaansaannoksilla. (Keltikangas-Järvinen 2010, 18–19.) Itsetuntemukseen liittyy myös kyky ilmaista itseään siten, että tulee ymmärretyksi. Ihminen on henkisesti ja emotionaalisesti kypsä ymmärtäessään olevan selkeästi erillinen muista ihmisistä. Tämä ilmenee Salmimiehen mukaan esimerkiksi siinä,

että ihmisen on hyvä olla joskus yksin tuntematta itseään kuitenkaan yksinäiseksi. (Salmimies 2008, 43.) Kasken & Kianderin (2017, 28) mukaan jokainen meistä tarvitsee muita ihmisiä elämässään, mutta hyvän itsetunnon omaava ihminen ei ole kuitenkaan muista riippuvainen. Hän osaa tarvittaessa toimia itsenäisesti ja tehdä omia päätöksiä eikä tarvitse siihen muiden ihmisten hyväksyntää. Ollakseen oma ainutlaatuinen itsensä ihmisen tulee olla riittävän erillinen muista ihmisistä. (Kaski & Kiander 2017, 27–28.) Jos ihmiseltä puuttuu itsenäisyys, niin tehdessään oman elämän päätöksiä, hän miettii, mitä muut ajattelevat hänestä. Esimerkiksi hän harrasta sitä, mitä muutkin harrastavat ja hänen mielipiteensä saattavat olla yleisiä mielipiteitä asioista. (Keltikangas-Järvinen 2010, 20.)

Itseluottamus tarkoittaa omiin kykyihin uskomista ja rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin, toisin sanoen se tarkoittaa itsevarmuutta. Itsevarmuutta tarvitaan niin työelämässä kuin arjessakin. Itseluottamusta voidaan kehittää menemällä epämuokavuusalueelle ja asettamalla itselleen tarpeeksi haastavia tehtäviä. Kun ihminen tuntee itsensä hyvin ja näkee tulevaisuuden myönteisessä valossa, niin hän saavuttaa parempia tuloksia ja on tehokkaampi työelämässä. (Leppänen & Rauhala 2012, 61.) Itsearvostus taas tarkoittaa, että ihminen ei anna loukata itseään, vaan pitää kiinni omista oikeuksistaan vastarinnankin edessä. Itsearvostukseen liittyy myös tyytyväisyys omiin suoriutuksiin. (Keltikangas-Järvinen 2010, 18.) Onnistumisen kokemus ja positiivinen palaute lisäävät itseluottamusta, jonka vuoksi palautteen antamista pidetään erityisen tärkeänä työelämässä (Kaski & Kiander 2007, 41–42).

Hyvään itsetuntoon liittyy kyky arvostaa myös muita ihmisiä ja nähdä heidän vahvuutensa sekä osaamisensa. Itsetunnoltaan vahva ihminen osaa antaa muille ihmisille tunnustusta heidän onnistumisistaan. Hän osaa aidosti iloita muiden ihmisten onnistumisista tuntematta siitä kateutta. (Keltikangas-Järvinen 2010, 19.) Vahvan itsetunnon omaava ihminen näkee elämässään enemmän hyviä puolia kuin huonoja ja hänen mielialansa on usein positiivinen. Onnellinen mieli saa ihmisen tuntemaan itsensä hyväksi ja kykeneväksi. Hyvällä itsetunnolla varustetut ihmiset pystyvät tekemään oikeita päätöksiä ja ratkaisuja. He ymmärtävät, että ovat itse vastuussa omasta elämästään ja voivat omilla valinnoillaan vaikuttaa

elämäänsä. Sosiaaliset taidot ja kyky ottaa muut ihmiset huomioon liittyvät ihmisen itsetuntoon. Hyvä itsetunto ei välttämättä johda hyviin sosiaalisiin taitoihin, mutta heikko itsetunto johtaa helposti ongelmiin kanssakäymisissä. Hyvällä itsetunnolla on usein vaikutusta korkeaan vaativuustasoon ja vastuun kantamiseen. Hyvään itsetuntoon ei kuitenkaan aina liity maksimaalinen suoritustaso, vaan se riippuu siitä, mistä ihminen on motivoitunut ja mitä hän arvostaa. Itsetunnolla on todettu olevan vaikutusta myös ihmisen koulumenestykseen, sillä tutkimusten mukaan itseluottamus selittää koulumenestyksestä suuremman osan kuin älykyys. (Keltikangas-Järvinen 2010, 35–40.)

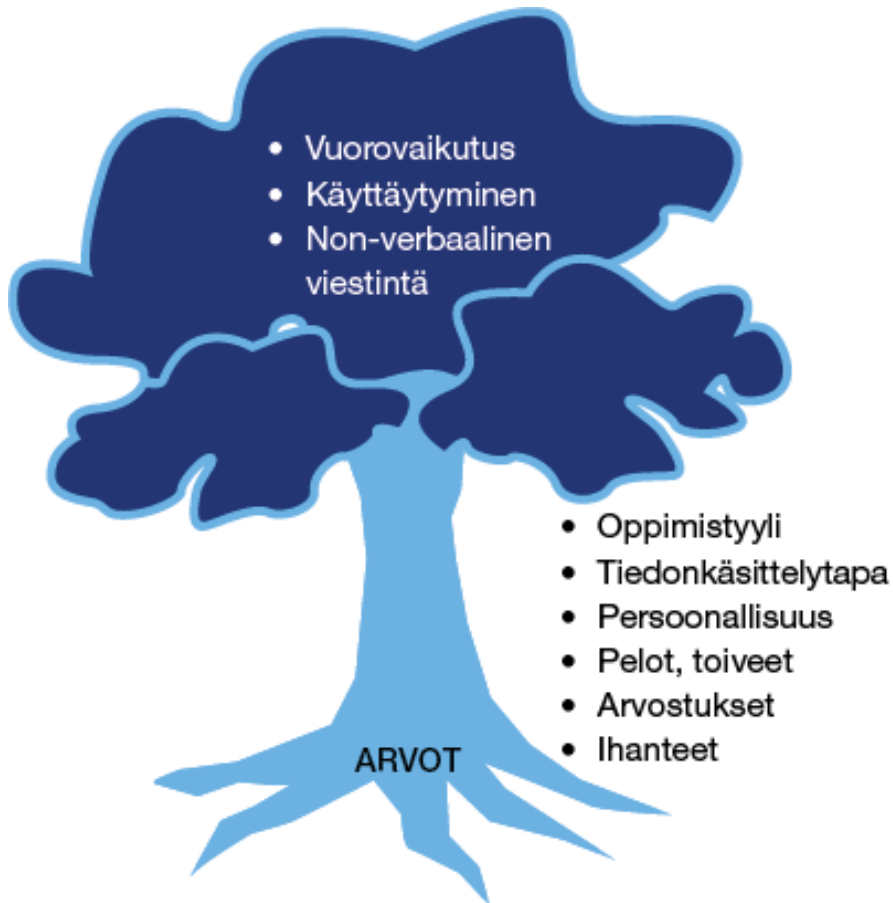
Itsetuntemus tarkoittaa myös sitä, että ihminen on tietoinen omista tunteistaan, mieltymyksistään sekä voimavaroistaan. Itsehallinta taas tarkoittaa kykyä säädellä omia tunteita, käyttäytymistä ja voimavaroja suotuisalla tavalla. Temperamentti taas on ihmisen yksilöllinen tapa reagoida eri asioihin. Se kuvaa sitä, miten ihmiset tekevät sen, mitä he tekevät ja kuinka nopeasti ihminen toimii tai kuinka hän reagoi muutoksiin. Temperamentti on yleensä aika pysyvä piirre, esimerkiksi räiskähtelevät ihmiset eivät yleensä muutu elämän myötä yhtään rauhallisemmiksi. (Salmimies 2008, 43, 51.) Keltikangas-Järvisen mukaan temperamentti ilmenee tyyliässä, jolla ihminen ilmaisee omia tunteitaan, miten pitkään hän keskittyy johonkin tai kuinka aktiivinen ihminen on. Esimerkiksi ihmiset voivat iloita asioista eri tavalla. Kun toinen ”ei malta pysyä nahoissaan” olleessaan innostunut, niin toisen ihmisen innostuksen voi arvata hänen ilmeistään ja eleistään. Temperamentti piirteitä käytetäänkin yleensä ihmisten kuvailemiseen, koska ne ovat näkyviä piirteitä. Ihmisen yksilöllisyys koostuu hänen temperamentistaan, jonka lopputuloksena on persoonallisuus. (Keltikangas-Järvinen 2015, 37–40.)

3.2 Arvot, motivaatio ja asenne

Arvot ovat asioita, joita pidämme tärkeinä, ne ovat ihmisen tekemiä valintoja elämässään (Sydänmaalakka 2017, 208–209). Arvot kumpuavat yleensä lapsuudesta ja niihin vaikuttavat muun muassa kulttuuri, koulutus, kasvatusta ja harrastukset. Arvot ovat yleensä aika pysyviä ja ne ohjaavat elämäämme sekä käyttäytymistämme antaen kaikelle toiminnalle merkityksen. Arvot ilmenevät etenkin ihmisen sanoissa sekä teoissa, ne näkyvät hänen käyttäytymisessään. (Salmimies 2008, 46–47.) Arvot voidaan jakaa välinearvoihin ja itseisarvoihin. Välinearvon

avulla pyritään saavuttamaan jokin itseisarvo. Esimerkiksi raha voi toimia väli-nearvona saavuttaa turvallisuus tai pitää huolta läheisistä. Mutta rakkaus on jo itsessään itseisarvo. Arvot koostuvat ajatuksista, tunteista ja tarpeista. Jokaisella ihmisellä on tietyt arvot, joita hän pitää tärkeänä. (Salmimies & Ruutu 2014.) Arvot ohjaavat elämää ja näyttävät suunnan, joskus jopa tiedostamatta (Salmimies 2008, 47). Olisi kuitenkin hyvä tiedostaa, mitkä arvot todella ohjaavat elämää ja käytöstä. Todelliset käyttöarvot ilmenevät esimerkiksi siinä, käyttääkö ihminen vapaa-ajan ylitöihin vai omistautuuko hän perheelleen. Tässä voi olla ristiriita esimerkiksi siinä, jos ihminen sanoo perheen olevan tärkeä arvo itselleen, mutta ei kuitenkaan jostain syystä vietä aikaa perheen kanssa. Tällöin olisi hyvä pohtia, onko perhe todella itselle tärkeä ja merkittävä arvo. (Salmimies & Ruutu 2008, 47; Sydänmaalakka 2017, 211–212.)

Puumallia voidaan käyttää apuna kuvaamaan sitä, miten arvot näkyvät ja vaikuttavat ihmisen elämässä (Kuvio 1). Puun lehdistö kuvaa ihmisen näkyvää toimintaa: vuorovaikutusta, non-verbaalista viestintää ja käyttäytymistä. Näiden näkyvien toimintojen taustalla vaikuttavat puun rungossa sijaitsevat tunteet, persoonallisuus, oppimistyyli, arvostukset, pelot, toiveet ja ihanteet. Ihmisen kaikki toiminta perustuu kuitenkin puun juurissa oleviin arvoihin, jotka luovat pohjan kaikelle toiminnalle. Elämän käännteissä puu pysyy pystyssä näiden arvojen eli vahvan juuriston avulla, koska arvot luovat ihmiselle vankan perustan, jonka mukaan hän elää ja toimii. (Salmimies & Ruutu 2014.) Omien arvojen mukaisesti eläminen lisää ihmisen onnellisuutta ja tuo elämään merkitystä (Luukkala 2019, 187).

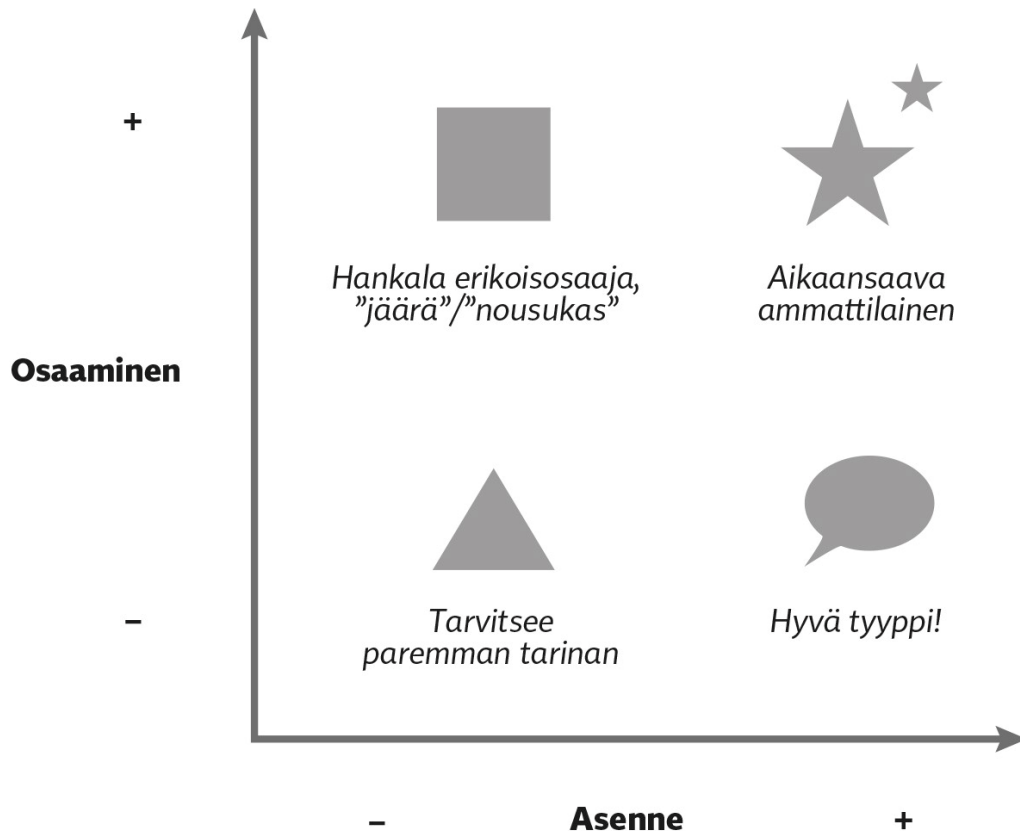


Kuvio 1. Arvojen puumalli. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Arvot luovat vankan perustan myös yritykselle ihan samalla tavalla kuin yksittäiselle ihmisellekin. Ne päätetäänkin henkilöstöä ja asiakkaita ajatellen. Yritykset toivovat, että henkilökunta sitoutuu toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. (Huhtala 2015, 80.) Yrityksen on oltava selvillä siitä, mitkä arvot ja periaatteet ohjaavat yritystä ja toisaalta luovat perustan koko yritystoiminnalle. Yleensä jokaisen yrityksen kotisivuillaan on määritelty arvot, joiden mukaan he toimivat. Toimiiko yritys todella arvojensa mukaisesti? Maarika Mayry (2016) on tutkinut arvojen tiedostamista ja toteutumista 150 eri kokoisessa yhtiössä. Tutkimuksessa ilmeni, että suurin osa henkilökunnasta ei edes tiennyt, mitkä arvot yrityksellä on. Työntekijöiden keskuudessa noin 83 % arvoista jäi tuntemattomaksi ja ylimmän johdon keskuudessa noin puolet arvoista jäi tuntemattomaksi. Yrityksissä, joissa arvot tunnettiin ja ymmärrettiin, niin niiden mukaisesti myös toimittiin. Tutkimusten mukaan menestyvissä yrityksissä on yleensä vahvat arvot ja niiden mukaisesti myös toimitaan. Joten olisi ensiarvoisen tärkeää miettiä yrityksen arvot ja

keskustella niistä koko henkilökunnan kanssa, jotta ne tulisi myös käytännössä käyttöön. (Mayry 2016.)

Arvoilla ja asenteella on vahva yhteys, sillä arvojen siirtyessä käytäntöön, ne vahvistavat ihmisen asennetta elämään (Huhtala 2015, 79). Asenteella tarkoitetaan ihmisen henkistä valmiustilaa, joka muodostuu kokemusten kautta ja joka ohjaa käyttäytymistä. Asenne muodostuu tiedon ja tunteen sekoituksena, se saattaa olla usein jopa tiedostomaton. Asenne ratkaisee, koska se, millä asenteella ihminen suhtautuu johonkin asiaan vaikuttaa sen onnistumiseen. Asenne tarkoittaa valmiutta reagoida johonkin tilanteeseen joko myönteisesti tai negatiivisesti. Jos asenne on myönteinen, niin siitä seuraa korkea motivaatio ja innostus. Asenne määrittää sen, miten ihminen näkee maaliman. Sitä voi myös tietoisesti pyrkiä muuttamaan. Jokainen on itse vastuussa omasta asenteestaan, ajatuksistaan ja päätöksistään. Ne määrittävät lopulta sen, kuinka tyytyväinen ihminen on omaan elämäänsä. Muita ihmisiä ei voida muuttaa, mutta jokainen voi muuttaa omaa asennettaan, toimintaansa ja käyttäytymistään. (Salmimies & Ruutu 2014; Sydänmaalakka 2017, 188–189.) Arvot ja asenteet vaikuttavat ihmisten työmotivaatioon sekä siihen, kuinka paljon he ovat valmiita panostamaan työhönsä. Työntekijän asenteella on vaikutusta työn lopputulokseen ja menestykseen – hyvä asenne saa työntekijät toimimaan ahkerasti ja koko työyhteisön parhaaksi. (Sinokki 2016, 222–224.) Työyhteisön jäseneksi toivotaankin ihmisiä, joilla sekä asenne että osaaminen ovat korkealla. Osaamista voidaan tietenkin aina kehittää, mutta toisen asennetta on vaikeampi mennä muuttamaan. (Huhtala 2017, 20.) Aikaansaamisen matriisi (Kuvio 2) kuvaa ihmisen asenteen vaikutusta tuloksiin. Jos osaaminen ja asenne eivät ole kunnossa, niin ihmisen kanssa on vaikea saada oikeastaan mitään aikaan. Ihminen, jolla on hyvä asenne, mutta joka ei välttämättä ole riittävän ammattitaitoinen on ”hyvä tyyppi”, niin sanottu helmi, josta voi kehittyä alan ammattilainen. Tällöin tulee kuitenkin huolehtia, ettei hän tee liikaa yhteistyötä alan ammattilaisen, mutta huonolla asenteella omistetun hankalan erikoisosaajan kanssa. Koska häneltä hän oppii asenteellisesti vanhoja tehottomia tapoja. ”Hyvän tyyppin” tulisi tehdä yhteistyötä aikaansaavan ammattilaisen kanssa, jolla on asenne ja ammattitaito kohdillaan. Tarkoituksena on, että ”hyvästä tyypestä” voisi kehittyä aikaansaava ammattilainen. (Huhtala 2017, 20–21.)



Kuvio 2. Aikaansaamisen matriisi. (Huhtala 2017, 21.)

Aikaansaamisessa olennaista on kiinnostus, sitoutuneisuus sekä intohimo asiaa kohtaan, mitä halutaan viedä eteenpäin. Aikaansaaminen koostuu energiasta, kestäkyvystä ja tekemisen ilosta. Ensin on huolehdittava, että oma elämä on kunnossa, ennen kuin voi aloittaa jotain suurempaa. Ihmisen tulee myös olla tarpeeksi armollinen itselleen, sillä ylisuorittaminen kuormittaa ja stressaa mieltä. (Huhtala 2017, 25–26.)

Huhtala on haastatellut kirjaa varten eri henkilöitä aikaansaamiseen ja asenteeseen liittyen. Erkki Alaja on kommentoinut yrittäjän aikaansaamisen asenteesta seuraavasti: *"Yrittäjyys on kuningaslaji, joka vaatii itsensä johtamista. Aikaansaamisen asenne ilmenee käytännössä muun muassa keskittymisenä. Pystyt tekemään, vaikka muut asiat suorastaan "vaanivat" vieressä ja taistelevat huomiosi. Suoriudut työstäsi, vaikka on tuhat muuta haastetta. Annat sille kaikkiesi ja pystyt saamaan kaiken osaamisen irti itsestäsi."* Eli kun yrittäjällä on tarpeeksi asennetta työtä kohtaan, niin hän saa asioita aikaan, vaikka ympärillä olisi monta muutakin työtehtävää. (Huhtala 2017, 87.)

Motivaatio ohjaa henkilön vireyttä, ahkeruutta ja aktiivisuutta omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio saa meidät tekemään asioita – innostumaan niistä – se on toimintamme voimalähde. Motivaatio on lähtöisin sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motiivi taas tarkoittaa syytä tai aihetta. Motivaatiossa yhdistyvät persoona, tunteet, järki sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaatiolla on vaikutusta toiminnan sitoutumiseen, tehtävien valintaan sekä suorituksen laatuun. Motivaatio vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitä opiskelemme, miten liikumme tai mitä teemme työksemme. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Sinokki 2016, 60–62.) Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan jo pelkäästään työn tuomasta ilosta, siihen liittyy vahvasti positiivisia tunteita, ajatuksia ja toimintaa. Tästä yksi hyvä esimerkki on Flow-kokemus, jossa ihminen on päässyt niin lähelle onnellisuutta kuin ihminen voi vain päästä. Flow-tilassa ajantaju häviää ja ihminen on keskittynyt sataprosenttisesti siihen, mitä on tekemässä. Ulkoisen motivaation lähteenä voivat toimia erilaiset palkkiot ja kannustimet. Esimerkiksi rahapalkan avulla ihminen voi tyydyttää fysiologisia tarpeita, kuten nälkää tai janoa. Sisäisellä motivaatiolla on usein merkittävämpi painoarvo kuin ulkoisella, koska sisäinen motivaatio kumpuaa meistä itsestämme. (Sinokki 2016, 225–226.) Onnistuminen sekä toiminnan mielekkyys ovat tärkeitä tekijöitä motivaation kasvattamisessa (Sinokki 2016, 63).

Ihmisen toimintaa ohjaavat monenlaiset tarpeet ja motiivit, joiden avulla hän etsii elämän mielekkyyttä. Tästä hyvä esimerkki on Maslowin tarvehierarkia (Kuvio 3). Ihmisen tarpeiden tyydyttäminen etenee asteittain, ensin on oltava fysiologiset tarpeet (uni, liikunta, ravinto) tyydytettynä ennen kuin voidaan tyydyttää turvallisuuden tarpeita. Tämän jälkeen tulee yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, johon kuuluvat muun muassa ystävät ja läheiset. Sitten tulee arvonannon tarpeet, joita ovat esimerkiksi kiitoksen ja palautteen saaminen. Vasta ihan lopuksi tulee itsensä toteuttamisen tarpeet, kuten omien unelmien toteuttaminen. Ihmisen tyydyttämätön tarve saa hänet toimimaan tarpeensa eteen. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä, jotta niitä on helpompi saavuttaa. (Salmimies 2008, 75–77.) Maslowin tarvehierarkian mukaan kyky luoda jotain uutta syntyy vasta sen jälkeen, kun kaikki perustarpeet ovat tyydytettynä. Esimerkiksi ihminen ei voi olla luova ja innovatiivinen, jos hän ei koe kuuluvansa työyhteisöön tai jos hän ei ole nukkunut riittävästi. Yrityksissä ja työpaikoilla yleensä pitäisi olla nämä kaikki perusasiat

kunnossa, jotta työntekijät pystyvät toteuttamaan itseään ja tämän myötä myös yritys menestyy. Yrityksissä voidaan pohtia esimerkiksi, onko työaika sopiva, millainen työyhteisö on tai miten palautetta annetaan. (Sinokki 2016, 74.)



Kuvio 3. Maslowin (1943) tarvehierarkia. (Sinokki 2016, 74.)

Itsensä toteuttamisen edellytyksenä on olla rehellinen sekä itselleen että muille, esimerkiksi omille tunteille sekä tarpeilleen. Itsensä toteuttamiseen liittyy vapaus ja itsenäisyys päättää myös omasta ajankäytöstään sopivassa määrin. Ihmisen tulisi kulkea elämässään siihen suuntaan, minkä kokee omakseen eli elää itsensä näköistä elämää. Itsenäisyyteen kuuluu pohtia muun muassa mikä on itselle sopiva ammatti, harrastus tai asuinpaikka. Itsensä näköinen elämä tekee ihmisen onnellisemmaksi, koska silloin hän voi toteuttaa itseään. (Luukkala 2019, 187–188.)

Motivoiva työ on parhaillaan sellaista, että henkilö motivoituu suoritukseen itse sekä kokee intohimoa ja iloa työstään. Jari Hakanen, työterveyslaitoksen tutkija, on tehnyt väitöskirjan aiheesta: Työuupumuksesta työn imuun. Hakasen mukaan työn imu tarkoittaa melko pysyvää, myönteistä tunnetta, joka on kokonaisvaltainen hyvinvoinnintila. Ideaalitalanteessa ihminen voi toteuttaa itseään haluamas-

saan työssä sekä kokee työnsä merkitykselliseksi. Tällöin hän panostaa työhönsä ja keskittyy siihen täysillä, jonka myötä hän on tehokkaimmillaan ja saa mahdollisimman paljon aikaan. Työn imua voidaan kokea silloin, kun työn haasteet ja hallinta ovat tasapainossa. Tällöin tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, mutta kuitenkin tarpeeksi haastavia. Mielekkyys työhön syntyy sisäisestä työn tuomasta ilosta ja tämä voidaan nähdä esimerkiksi ihmisen silmien loisteena. Tämä on kuitenkin ideaalitilanne, jossa työ koetaan hyvin mielekkääksi. Osa ihmisistä voivat olla työssään aikaansaavia vaikkei suhtaudukaan työhön intohimoisesti. Joillekin työ on vain työ, joka tulee tehdä. Osa tekee töitä vain ulkoisten palkkioiden vuoksi. (Huhtala 2017, 33; Sydänmaalakka 2017, 230–231.)

Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työn vaativuus, työmäärä, resurssit, oikeudenmukaisuus, työilmapiiri, arvostus ja tunnustuksen saaminen. Tunnustuksien saaminen on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä motivaation mittareista työelämässä. Se voi olla esimerkiksi pieni kiitos, julkinen tunnustus, palkkio ja jopa ylennys hyvin tehdystä työstä. Positiivinen palaute motivoi työntekijöitä entisestään ja parantaa työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Palautteen antaminen on erittäin tärkeää, koska tällöin työntekijästä tuntuu, että hänen työnsä on tärkeää ja arvokasta. (Sinokki 2016, 88–90.)

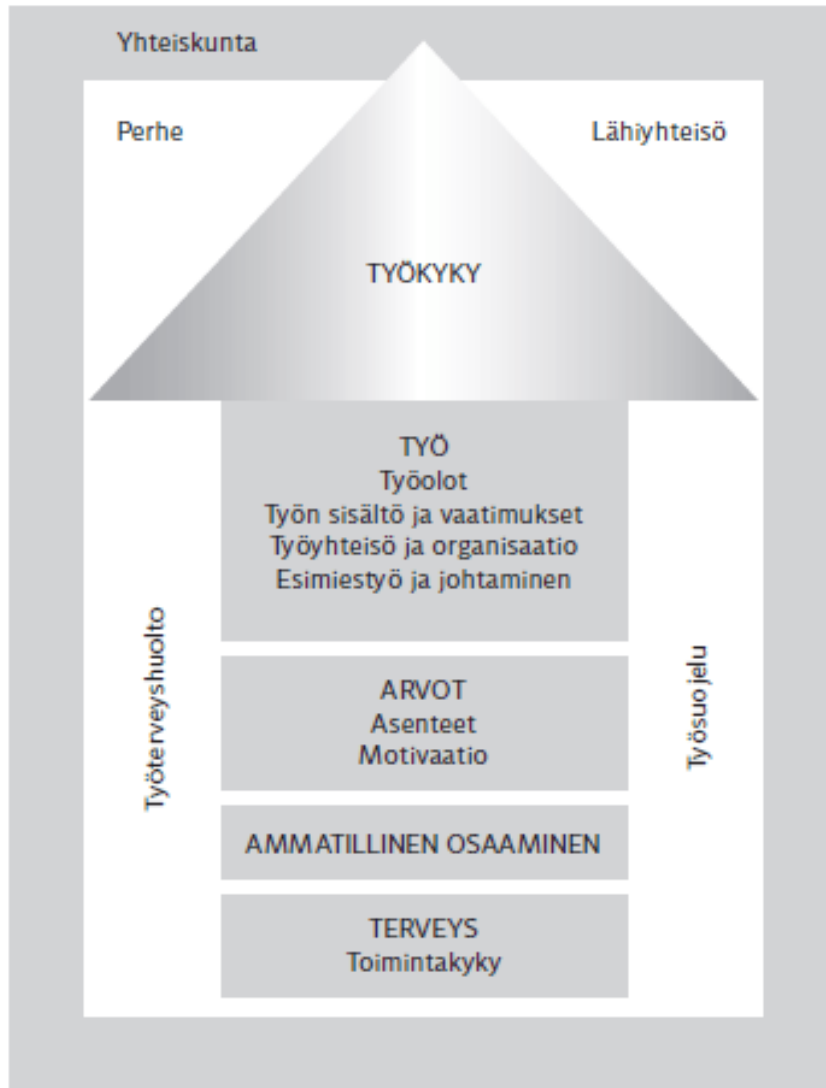
Tutkimusten mukaan tasapainoiset, hyvinvoivat ja onnelliset ihmiset saavat muita ihmisiä enemmän aikaan (Pihlaja 2018, 20). Joidenkin tutkimusten mukaan onnellinen ihminen on jopa yli 70 % tehokkaampi työnteossaan kuin onneton ihminen. Voidaan todeta, että työnilolla on erittäin suuri merkitys hyvinvoinnille ja tuottavuudelle. Innostuneet työntekijät nauttivat työnteostaan ja näkevät ympärillään enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. (Sinokki 2016, 244–246.) Pihlaja (2018, 20) on esittänyt teoksessaan psykologian professori Sonja Lyubomirsky (2008) tutkimuksia onnellisista ihmisistä, jossa on todettu, että onnelliset ihmiset pitävät huolta itsestään ja viettävät paljon aikaa läheisten kanssa. He ovat kiitollisia, näkevät tulevaisuuden valoisana ja ovat sitoutuneet elämänpituisiin tavoitteisiin. Onnellisillakin ihmisillä on kriisejä elämässään, mutta heillä on keinot selviytyä niistä. (Pihlaja 2018, 20.) Työntekijöiden innostuksella, hyvinvoinnilla ja motivaatiolla on positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen. Kun nämä asiat ovat kunnossa, niin sitoutuminen työhön kasvaa ja sairauspoissaolot vähenevät. Hyvällä työilma-

piirillä on positiivinen vaikutus työssä viihtyvyyteen. Tähän asiaan jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa omalla käytöksellään ja tavalla kohdella muita. Positiivinen ilmapiiri luo me-henkeä ja lisää sitoutumista työyhteisöön. (Manka 2012, 90; Sinokki 2016, 262–263.)

3.3 Hyvinvointi ja ajanhallinta

Yrittäjän oma hyvinvointi ja jaksaminen liittyvät olennaisesti yrityksen menestymiseen (Hartikainen 2018). Hyvä työkyky luo koko toiminnalle perustan ja siihen panostamalla panostetaan omaan tulevaisuuteen (Kuvio 4). Työkyky liittyy olennaisesti työhyvinvointiin, se koostuu hyvistä voimavaroista, jotka auttavat työssä-jaksamisessa. Näitä voimavaroja ovat muun muassa terveys, osaaminen, asenne ja motivaatio (Kuvio 4). Työkykyyn vaikuttavat voimakkaasti johtaminen, työyhteisö, työolot sekä läheiset ihmissuhteet. (Kauhanen 2016, 23–24.)

Ensimmäisenä asiana tulee kiinnittää huomioita omaan fyysiseen hyvinvointiin eli terveyteen (Kauhanen 2016, 23–24). Nämä liittyvät olennaisesti Maslow 'n tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeisiin (Kuvio 3). Nämä fyysiset hyvinvointiin liittyvät asiat ovat riittävä uni, lepo, ruoka ja liikunta. (Salmimies 2008, 76.) Liikunnan tulisi olla riittävän monipuolista, jotta koko keho saa liikuntaa. Terveellinen ja monipuolinen ruokavalio on toinen asia, mihin tulisi kiinnittää huomioita. Riittävä lepo ja uni antavat ihmiselle energiaa ja lisää positiivista mieltä. Jos uni jää liian vähäiseksi, ihminen stressaantuu helpommin ja kokee jatkuvaa voimattomuutta sekä ärtyisyyttä. (Sydänmaalakka 2017, 104, 110, 116–117.) Työkykyyn vaikuttavat olennaisesti ihmisen psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky (Kauhanen 2016, 23).



Kuvio 4. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät. (Kauhanen 2016, 24.)

Myös ammatillinen osaaminen vaikuttaa työkykyyn. Esimerkiksi, jos on jatkuvasti sellainen tunne, ettei osaa asioita, niin se aiheuttaa stressiä ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Oma osaamistaan voi aina kehittää osallistumalla koulutuksiin tai opiskelemalla lisää alan ammattietoa. Työkykyyn vaikuttavat olennaisesti myös arvot, asenteet ja motivaatio (Kuvio 4). Tämä linkittyy vahvasti työn ja muun elämän väliseen suhteeseen sekä tasapainoon. Kun asenteet ja motivaatiot ovat korkealla, niin ihminen voi paremmin ja tämä heijastuu suoraan myös työhyvinvointiin. Arvot taas luovat ihmiselle perustan, joka vaikuttaa siihen, miten hän suhtautuu esimerkiksi työhön tai opiskeluun. Myös työ ja siihen liittyvät odotukset (Kuvio 4) joko lisäävät tai vähentävät työkykyä. Työntekoon vaikuttavat olennaisesti työilmapiiri, johtaminen sekä työn tuomat haasteet. Työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti, esimerkiksi terveyden tila voi

muuttua yllättäen, työn haasteet saattavat muuttua ja motivaatiokin voi muuttua suuntaan tai toiseen. Tavoitteena on kuitenkin löytää tasapaino omien voimavarojen ja työn suhteen välillä – joka kulloisessa tilanteessa vallitsee, jotta työkyky olisi mahdollisimman hyvä. (Kauhanen 2016, 24–25.)

Stressi vaikuttaa olennaisesti ihmisen vireystilaan ja aikaansaamiseen. Liian stressaantuneena keho käy ylikierröksillä eikä ihminen saa asioita tehdyksi. Sopiva henkinen kuormitus eli positiivinen stressi on kuitenkin hyvä asia, koska se saa meidät liikkeelle. Kun stressitaso on optimaalinen, niin suoritustasomme on korkealla. (Sydänmaalakka 2017; 120–122.) Kiire ja satunnainen stressi eivät ole haitaksi myöskään silloin, kun työ koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi (Sinokki 2016, 231). Stressaantuminen ei ole kuitenkaan ongelma, jos muistaa huolehtia riittävästä palautumisesta ja rentoutumisesta. Stressin hallintakeinoja ovat lepo, liikunta ja harrastukset eli sellaiset asiat, mitkä ovat itselle tärkeitä ja auttavat palautumaan. Näistä saa uutta voimaa ja energiaa. (Salmimies 2008, 108, 110.)

Kauhanen (2016, 25) on ottanut esille työhyvinvoinnin määritelmän, joka on Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijoiden Riikosen, Tuomen, Vanhalan & Seitsamon (2003) laatima määritelmä:

*”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee
tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa,
on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää
epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.”*

Työterveyslaitoksen professori Ahosen mukaan työpahoinvointi aiheuttaa 25 miljardin euron vuosittaiset kustannukset Suomelle. Kustannukset kertyvät muun muassa sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä. Suomalaiset yritykset pitävät työssäjaksamisen tukemista usein liian kalliina eikä ongelmaa oteta tosissaan. Suomessa vallitsee huono henkilöstöjohtaminen, mikä vain lisää työpahoinvointia. Tätä ongelmaa lisää myös se, kun vieläkin oletetaan, että töihin ei tulla viihtymään. Yrityksen tulos on kuitenkin parempi, jos ihmiset oikeasti viihtyvät töissä ja kokevat työnsä mielekkääksi. (Ahonen 2016.)

Ajanhallintaa pidetään yleensä itsensä johtamisen ydintaidoista. Todellisuudessa aikaa ei voida kuitenkaan hallita, koska kaikilla on sama aika käytettävissä. Kukin

päättää itse, mitä tekee ja milloin. Ihminen helposti stressaantuu ja kuormittuu, jos hän jatkuvasti vaatii itseltään liikaa ja miettii, mitä kaikkea pitäisi tehdä. Jatkuvan kiireen tunteesta syntyvä paine kasvaa helposti liian suureksi heikentäen työtehoa ja hyvinvointia. Kiire on kuitenkin vain tunne, johon voimme itse vaikuttaa ajatustemme ja mielikuviemme avulla. (Pihlaja 2018, 189–192.)

Työn tuoma vapaus tuo yrittäjälle erilaisia haasteita, esimerkiksi ajankäytön hallinnan (Hartikainen 2018). Itsenäiseen työskentelyyn liittyy vapaus tehdä asioita, niin kuin itse haluaa ja silloin kun se itselle parhaiten sopii (Pihlaja 2018, 200). Joskus yrittäjillä saattaa olla haasteena työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Kuitenkin menestyvät yrittäjät korostavat usein sitä, kuinka tärkeää työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on. Myös yrittäjäksi ryhtymisen syynä nousee usein vapaus päättää itse omista työajoista. Yrittäjien on hyvä joskus irrottautua työstä kokonaan, jotta siitä voidaan palautua kunnolla. (Bergbom & Airila 2017, 6, 8.) Myös tehtävien edistymistä kannattaa seurata. Kun seuraa tehtävien edistymistä, niin pystyy paremmin miettimään, mihin tarvitsee enemmän aikaa ja minkä voisi suorittaa nopeammin. Yleensä huomiomme kiinnittyy vain niihin asioihin, joissa olemme epäonnistuneet. Olisi hyvä kiinnittää huomiota toteutuneisiin työtehtäviin ja niihin asioihin, missä on onnistuttu. Itsenäisessä työssä on tärkeää antaa itselleen palautetta työn tuloksista, palkita itseään ja muistaa, että on itse itselleen vastuussa. Tämän vuoksi itsenäistä työtä tekevät ihmiset ovat itse itsensä tärkeimpiä palautteenantajia. (Pihlaja 2018, 209–210.)

Yrittäjien työhön kuuluu paljon erilaisia pakollisia työtehtäviä, jotka eivät liity suoranaisesti yrityksen ydintoimintaan. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi kirjanpito ja laskuttaminen. Yrittäjänä tulee huomioida, että näihinkin asioihin kuluu aikaa, joten nekin kannattaa merkata kalenteriin. Yrittäjän tulee pitää kiinni lomista, jotta jaksaa tehdä töitä pitemmällä aikavälillä katsottuna. (Hartikainen 2018.) Asiat kannattaisi laittaa tärkeys- ja kiireysjärjestykseen (Kuvio 5), jotta kaikki tehtävät tulevat varmasti hoidetuksi. Yhdysvaltain presidentti Dwight D. Eisenhower on aikoinaan todennut että *”Mikä on tärkeää, on harvemmin kiireellistä, ja mikä on kiireellistä, on harvemmin tärkeää.”* Tietokirjailija Stephen Covey on havainnollistanut tämän periaatteen luomalla nelikentän, jota hän kutsui Eisenhowerin päätösmatriisiksi (Kuvio 5). Kiireelliset asiat vaativat ihmisen välittömän huomion, ne ovat yleensä pyyntöihin reagoimista tai kysymyksiin vastaamista. Tärkeät asiat

taas ovat ihmisen pitkän tähtäimen tavoitteita sekä elämän arvojen mukaisia. Tärkeät asiat vievät ihmistä elämässä siihen suuntaan, mihin hän pyrkii ja ovat siten työn ja elämän kannalta merkityksellisiä asioita. (Sammalisto 2019, 97–100.) Tärkeät ja kiireelliset asiat (1) ovat sellaisia tehtäviä, jotka edistävät yrityksen toimintaa ja ne kannattaa hoitaa heti. Useilla yrittäjillä näihin tärkeisiin ja kiireellisiin asioihin kuuluvat esimerkiksi asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden yhteydenotot. Tärkeät ja kiireelliset asiat auttavat myös saavuttamaan pitkántähtäimen tavoitteita. Tärkeät ja ei kiireellisiä asioita (2) yrittäjällä saattavat olla esimerkiksi laskuttaminen, tuloksen seuranta, tarjouspyyntöihin reagointi ja markkinointi. Nämä tehtävät kannattaa aikatauluttaa, jotta nekin tulee tehtyä ajallaan eikä unohdu. Tärkeät ja ei kiireelliset asiat ovat sellaisia, joihin kannattaa käyttää aikaa, sillä pitkällä aikavälillä ne lisäävät ihmisen onnellisuutta ja parantaa hyvinvointia. Kaikkea ei aina kannata kuitenkaan tehdä itse, joten kiireelliset ja ei tärkeät asiat (3) voi delegoida eteenpäin jonkin muun tehtäväksi, sillä yrittäjänä on hyvä osata jakaa vastuuta eteenpäin. Nämä kiireelliset ja ei tärkeät asiat ovat muun muassa sähköpostit, puhelut ja kollegoiden keskeytykset, nämä saattavat viedä helposti paljonkin aikaa ja niihin on helppo langeta. Asiat, jotka eivät ole kiireellisiä eikä tärkeitä (4) voi jättää kokonaan pois tehtävälustasta, ne ovat yleensä sellaisia asioita, joita ihminen tekee tylsistyessään. Näin toimien aikaa voidaan käyttää tehokkaasti siihen, mikä on tärkeintä. (Sammalisto 2019, 98–102; Visuri & Heiniö 2018.)

	KIIREELLINEN	EI KIIREELLINEN
TÄRKEÄ	1.	2.
EI-TÄRKEÄ	3.	4.

Kuvio 5. Eisenhowerin matriisi. (Sammalisto 2019, 100.)

Yrittäjän saattaa olla vaikea kieltäytyä esimerkiksi asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden pyynnöistä. Tämä johtuu osittain siitä, että yrittäjät pelkäävät saavansa niistä negatiivista mainetta itselleen. (Alamikkela 2019, 50, 56.) Yrittäjän oman jaksamisen kannalta joskus kannattaa kieltäytyä asioista tai siirtää niitä myöhemmän ajankohtaan. Todellinen menestyminen syntyy siitä, että osaa asettaa itselleen rajat ja keskittyä olennaiseen, siihen mikä on itselleen mielekästä. Aikaa tulee jäädä myös itselle ja perheelle, jotta yrittäjä voi hyvin ja jaksaa tehdä töitä. (Hartikainen 2018.)

Aikaansaaminen lähtee lopulta kuitenkin yrittäjän omasta sitoutumisesta ja intohimosta työtä kohtaan. Se on sellaista syvällistä keskittymistä, pitkäjänteisyyttä ja ratkaisujen hakemista kiinnostavia työtehtäviä kohtaan. Aikaansaaminen on myös jaksamista ja kykyä suoriutua tehtävistä käytetyn ajan puitteissa. Aikaansaamiseen vaikuttaa ihmisen kokonaisenergian taso, joten tulee huolehtia siitä, että on levännyt, liikkunut ja syönyt riittävästi. Lisäksi ihmissuhteet vaikuttavat siihen, kuinka energinen ja aikaansaava ihminen on. Aikaansaamisen seurauksena ihmisen itseluottamus vahvistuu ja hän näkee mahdollisuutena saavuttaa aina vain entistä suurempia haasteita. (Huhtala 2017, 25–27.)

4 YRITTÄJÄN ITSENSÄ JOHTAMINEN

4.1 Itsensä johtaminen

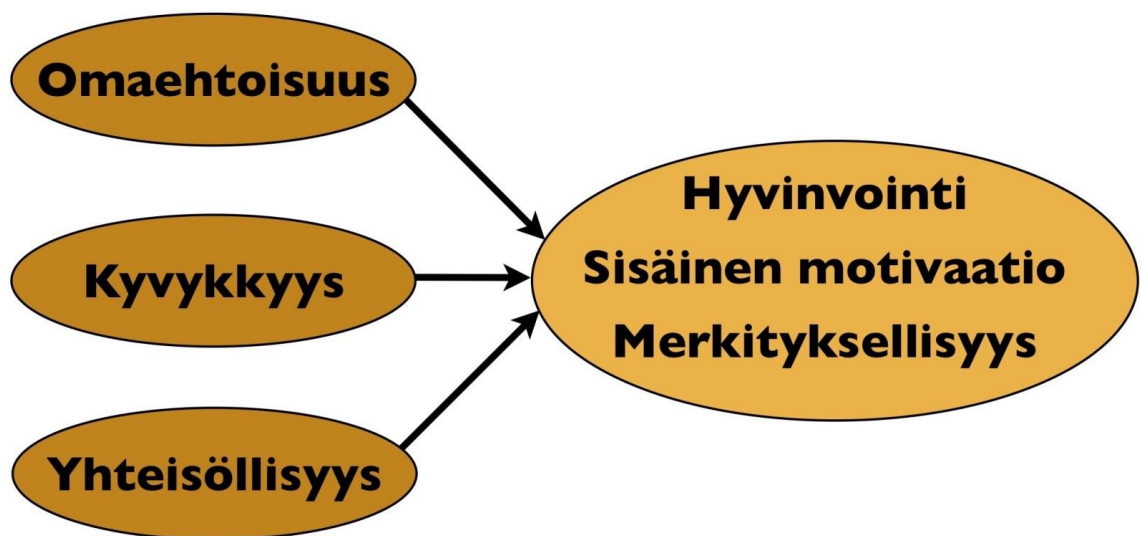
Sydänmaalakan (2017, 297) mukaan itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään tietoisesti ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita sekä arvoja kohti syvällisempää tietoisuutta. Savaspuro (2019, 25) toteaa, että itsensä johtaminen tarkoittaa samaa asiaa kuin itseohjautuvuus eli ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuus edellyttää itsetuntemusta (Pihlajan 2018, 227). Itsetuntemus lähtee itsetutkiskelusta, jossa on tärkeää arvioida ja tarkastella itseään sekä ihmissuhteitaan (Sydänmaalakka 2017, 33). Keskeistä itsensä johtamisessa on ihmisen mahdollisuus aidosti vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi asettamalla itselleen tavoitteet ja suunnittelemalla, miten työnsä tekee. Motivaatiotutkimuksen mukaan ihminen saavuttaa parempia tuloksia johtaessaan itse itseään. Johtaminen on tavoitteiden saavuttamista riippumatta siitä, onko kysymyksessä itsensä vai muiden ihmisten johtamisesta. Itseään johtava ihminen on motivoitunut ja sitoutunut tavoitteisiinsa ja etenee määrätietoisesti niitä kohti. Hyvä tavoite on yhtenevä ihmisen omien arvojen ja identiteetin kanssa. Aho on esittänyt tavoitteen asettamisen tueksi niin sanotusta SMART-mallin, minkä mukaan tavoitteen olisi hyvä olla konkreettinen, mitattavissa oleva, houkutteleva, saavutettavissa oleva ja aikataulutettu. Kun ihminen tietää, mitä oikeasti haluaa, hänen on helpompi edetä tavoitteitaan kohti. (Aho 2019, 196–199.) Tavoitteiden asettamisessa on kuitenkin tärkeää tunnistaa omat taidot, jotta tavoitteet ovat realistisia. Ihminen luottaa omiin kykyihinsä tunnistaessaan, missä on hyvä ja mitä osaa (Pihlaja 2018, 229–230.) Professori James Madduxin (2002) mukaan ihmisen usko omiin kykyihinsä vaikuttaa siihen, mitä haasteista hän ottaa vastaan ja kuinka sinnikkäästi hän työskentelee saavuttaakseen ne (Pihlaja 2018, 230). Omiin kykyihin luottava henkilö uskaltaa asettaa tavoitteita, joita vasten hän arvioi edistystään. Hän myös uskoo kykenevänsä saavuttamaan tavoitteet. Tällöin vastoinikäymiset eivät häiritse hänen työskentelyään, vaan hän saavuttaa tavoitteensa sinnikkäästi oman työskentelynsä ansiosta. (Pihlaja 2018, 231.)

Hyvä itsensä johtaminen pyrkii parempaan itsetuntemukseen, hyödyntää ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet sekä pyrkii minimoimaan heikkoudet. Hyvällä itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus ihmisen elämään. (Sydänmaalakka 2017, 33–34, 44.) Ihmisen oma positiivinen mielikuva sekä itsestä että muista vaikuttavat suoraan siihen, miten hän suhtautuu asioihin ja muihin ihmisiin. Haasteet voivat tuntua erilaisilta riippuen omasta mielitilasta, jos haaste koetaan mielenkiintoisena ja innostavana, niin tunnetila on positiivinen ja energinen. Kun taas ajattelee jonkin tekemisen olevan raskasta, niin silloin se myös tuntuu raskaalta. Omaan mielentilaan voidaan vaikuttaa omilla valinnoilla, esimerkiksi viettämällä aikaa ystävien kanssa, jolloin saa uutta energiaa. (Pihlaja 2018, 21–22.)

Sydänmaalakka on todennut, että itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä, tämän vuoksi sen ymmärtäminen ja kehittäminen olisi tärkeää jokaiselle ihmiselle. Hyvä elämä muodostuu ihmisten tunteiden, ajatusten ja tekojen lopputulokseksi. Se, mitä missäkin vaiheessa tunnemme ja sen perusteella ajattelemme sekä miten lopulta toimimme, vaikuttaa vahvasti meidän elämäämme. Itsensä johtamiseen liittyy ihmisen kokonaisvaltainen kyky johtaa itseä, kehoja, mieltä, tunteita, ajatuksia ja toimintaa. Itsensä johtaminen muodostuu lopulta tavoittamamme toimia eli ihmisen tiedoista, teoista ja tunteista. Yleensä tiedostamme, mitä tulisi tehdä ja miten toimia jonkin asian suhteen. Joskus ongelmana onkin, että emme osaa viedä tietoa käytäntöön. Emme toimi niin kuin pitäisi. Itsensä johtaminen vaatii motivaatiota ja itsekuria, jotta saa aikaiseksi asioita. Se on usein tahdon kanssa toimimista. (Sydänmaalakka 2017, 278–280.) Itsensä johtamisen kannattaa aloittaa ihan pienistä valinnoista omassa elämässään, esimerkiksi riittävästä unesta. Virkeänä ihminen tekee parempia valintoja ja jo sitä kautta osaa johtaa itseään paremmin, muun muassa asettamalla tavoitteet ja aikataulun realistiseksi. (Seuri 2018.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Kuvio 6). Tämän teorian mukaan nämä perustarpeet luovat perustan ihmisen hyvinvoinnille. Teoria pohjautuu oletukseen, että ihminen on aktiivinen toimija, joka hakee oma-aloitteisesti haasteita ja tavoitteita, joiden kautta elämä on rikkaampaa. Näiden kolmen tarpeen toteutu-

misella on todettu olevan vaikutusta ihmisen erilaisissa elämän osa-alueissa, kuten työelämässä, urheilussa ja terveyden edistämisessä. Omaehtoisuus (Kuvio 6) tarkoittaa ihmisen vapautta päättää itsenäisesti tekemisistään. Tässä on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että omaehtoisessa tekemisessä tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, vaan motivaatio syntyy yksilön sisältä. Kyvykkyys (Kuvio 6) tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että osaa hommansa ja on aikaansaava. Tällöin ihminen kokee saavuttavansa esimerkiksi annetut työtehtävät menestyksellä. Parhaimmillaan ihminen pääsee flow-tilaan ja on täysin uppoutunut tekemiseensä. Yhteisöllisyys (Kuvio 6) kuvaa ihmisen perustavaa tarvetta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Baumeisterin ja Learyn (1995) mukaan ihmiset ovat luonnostaan laumaeläimiä ja haluavat tulla kohdatuksi aidosti ja syvällisesti. Esimerkiksi ihmisen kokiessa olevan osa kannustavaa, turvallista ja lämmintä yhteisöä, niin hän on parhaimmillaan tällöin myös työntekijänä. Nämä kolme tarvetta ovat keskeisessä osassa myös motivaatiossa, joten työntekijän innostaminen parhaaseen suoritukseen edellyttää työympäristöä, jossa nämä tarpeet toteutuvat. (Martela 2017.)



Kuvio 6. Ihmisen kolme perustarvetta itseohjautuvuusteorian mukaan. (Martela 2017.)

4.2 Itsensä johtamisen merkitys

Itsensä johtamisella on todettu olevan monenlaisia hyötyjä sekä henkilölle itselleen että ympärillään olevalle yhteisölle ja organisaatiolle, missä henkilö toimii. Itsensä johtaminen ilmenee innovatiivisena toimintana, työhön sitoutumisena, vahvana itsetuntona, urakehityksenä sekä johtamisena. Vahva itsensä johtamisen kyky on yksilön kilpailuetu, joka auttaa häntä suoriutumaan paremmin kuin muut vertaisensa. Hyvä itsensä johtaminen edistää työssä ja opinnoissa menestymistä, sillä on esimerkiksi positiivinen vaikutus yrityksen myyntimenestykseen. Itsensä johtaminen on hyödyllinen tavoitteiden saavuttamisessa, stressin hallinnassa ja epäonnistumisten selviytymisessä sekä niistä toipumisessa. (Niinivaara 2019, 50–51.)

Itsensä johtamisesta on tullut viime aikoina entistä tärkeämpi voimavara oman jaksamisen kannalta. Tähän vaikuttaa muun muassa jatkuva kiire ja muuttuva työympäristö, joka edellyttää jatkuvaa uudistumista sekä joustavuutta. Itsensä johtamisen taidolla on hyötyä koko työympäristölle, mutta ennen kaikkea ihmiselle itselleen. Itsensä johtaminen on tutustumista itseensä ja sen perimäisenä tavoitteena on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Ihmisen tulee osata pitää huolta omasta kokonaiskunnostaan: fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä, ammatillisesta ja uudistumisesta. Oman hyvinvoinnin perustalle on hyvä rakentaa omaa elämää ja tehdä itselleen mielekkäitä työtehtäviä, jotka hyödyttävät koko yhteiskuntaa. Hyvinvoivat ihmiset saavat tutkitusti enemmän aikaan. (Sydänmaalakka 2014, 141–142.)

Tutkimusten mukaan hyvään itsensä johtamiseen liittyy positiivisia persoonallisuuspilteitä, kuten tunneälykkyys, tunnollisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus. Itsensä johtamisella on myös todettu olevan hyötyä muille ihmisille, työyhteisölle ja organisaatioille. Nämä hyödyt näkyvät muun muassa johtamisena, työyhteisötautina, tehtävien edistämisenä sekä toiminnan kehittämisenä. (Niinivaara 2019, 51–52.) Itsensä johtamisella on merkitystä yrityksen tuottavuuteen. Kun ihminen tekee parhaansa, niin usein lopputuloksena on tuottavuus. Itsensä johtaminen koostuu itsesäätelystä, itsemotivaatiosta ja itsetuntemuksesta. Itsesäätely tarkoittaa kykyä prosessoida omia tunteita esimerkiksi silloin, kun on järkyttynyt jostain. Itsemotivaatio tarkoittaa pyrkimystä tehdä jotain ja löytää tekemiselle syy.

Itsetietoisuus tarkoittaa tietoisuutta omasta luonteesta, persoonallisuudesta, vahvuuksista ja heikkouksista. Mitä parempi ihmisen oma itsetuntemus on, sitä paremmin hän kykenee ymmärtämään myös muita ihmisiä. (Lewis 2018.)

Itsensä johtaminen tarkoittaa ihmisen taitoa saavuttaa päämäärä ja motivaatio vaikuttaen positiivisesti omaan suorituskyykyyn. Sen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman korkeatasoinen itsetehokkuus ja -luottamus. Itsensä johtamista voidaan kuvata myös prosessilla, jossa ihminen vaikuttaa itseensä saavuttaakseen itseohjautuvuuden sekä motivaation, jota tarvitaan kaikkien toimintojen suorittamiseen. Tavoitteena on kehittää itseään sekä saavuttaa ainutlaatuinen ja vahva henkilökohtainen tuotemerkki. Itsensä johtaminen lähtee Salicrun (2018) mukaan suunnanmäärittämisestä, mitä kohti halutaan mennä. Tämän jälkeen ihminen päämäärätietoisesti pyrkii omia tavoitteita kohti. Syvällisen itsensä johtamisen kautta ihmiset määrittävät välitavoitteita sekä vaadittavat edellytykset sitoutuessaan yleisiin johtajan asettamiin tavoitteisiin. Itsensä johtaminen on korostunut huomattavasti nykyaikana, koska kilpailu on erittäin kovaa. Yritykset voivat erottautua aineettomalla pääomalla, josta tärkein on yrityksessä toimivat ihmiset. Myös johtajaksi pyrkivän tulee osata johtaa itseään ennen kuin voi johtaa muita. (Neck 2006, 297–298; Salicru 2018.)

4.3 Esimiestyö

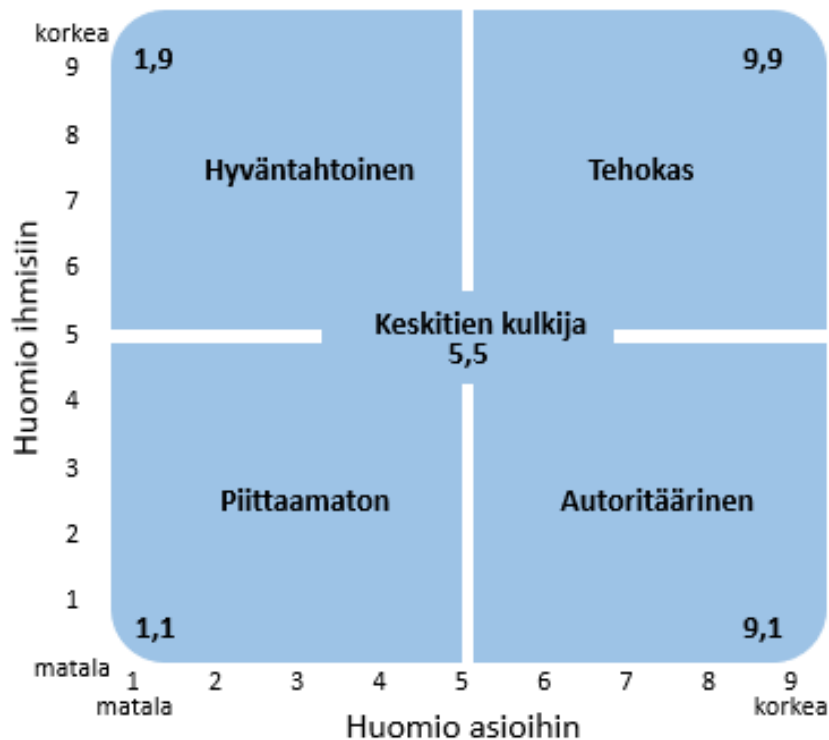
Johtaminen tarkoittaa sitä, että vaikutetaan ihmisiin, jotta tietty tavoite voidaan saavuttaa. Esimiehen rooli on muuttunut vuosikymmenten kuluessa työn jakajan ja valvojan roolista työn mahdollistajan ja valmentajan rooliin. Esimiehen tulee innostaa ja kannustaa alaisiaan toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Parhaimmillaan esimies toimii työyhteisön voimavarana, joka mahdollistaa työntekijöille korkeaa potentiaalia ja sitä kautta yritys menestyy. Esimiehen työ on laajaa ja hän on vastuussa muun muassa työyhteisön kehittämisestä, resurssien hallinnasta, työilmapiiristä, motivaatiosta sekä hyvinvoinnin edistämisestä. (Viitala & Jylhä 2019, 258–259.) Niinivaara (2019, 63–64) on todennut, että ihmisten johtaminen on itsensä johtamista eli johtaja johtaa itseään johtamaan muita. Nykyajan johtamisella edellytetäänkin enemmän yksilöllisempää ohjausta itseohjautuvuuden tueksi. Hyvällä johtamisella on tutkitusti positiivinen vaikutus työyhteisöön ja koko yrityksen menestymiseen (Viitala & Jylhä 2019, 266). Itseohjautuvuuden

yhteiskuntaan tarvitaan valmentavaa johtamista, jotta ihmisen on mahdollisuus löytää voimavarojaan itsestään ja toteuttaa täyttä potentiaaliaan. Tutkimusten mukaan valmentava johtaminen edistää oppimista, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työyhteisössä. (Huhtala 2017, 30.) Valmentavassa johtamisessa esimies tukee alaisiaan ja auttaa heitä suoriutumaan työssään mahdollisimman hyvin ja itseohjautuvasti. Valmentava johtaminen on jaettu kahteen johtajuuden ulottuvuuteen, jotka ovat voimaannuttava ja mahdollistava johtamisvaikutus. Esimiehen tulisi vahvistaa alaisten itseluottamusta ja itsensä johtamista toteuttaen näitä kumpaakin johtamisulottuvuutta yhdessä. Voimaannuttaminen tarkoittaa sitä, että esimies antaa alaisilleen vastuuta ja valtaa sekä toimii itse heidän tukenaan. Toisin sanoen esimies vahvistaa alaisten kykyä ja halua johtaa itse itseään. Itsensä johtaminen on yksi osa hyvää työkykyjohtamista. Esimiehen tulee kuitenkin huolehtia siitä, että työkuormaa ei tule liikaa yksittäiselle työntekijälle. Mahdollistavassa johtamisavassa esimies mahdollistaa alaisten oppimisen ja kehittymisen, hän keskustelelee alaisten kanssa osaamistavoitteista sekä kehittämistarpeista. Esimies myös tukee alaisiaan näiden tavoitteiden saavuttamisessa. (Seuri 2018; Viitala & Jylhä 2019, 265–266.) Juuti & Vuorela (2015, 20–21) ovat nostaneet myös mentoroinnin tärkeäksi tekijäksi esimiestyötä. Mentoroinnilla pyritään etsiä ihmisen piileviä vahvuuksia ja voimavaroja, joita kehittämällä ihmisestä voi tulla se, mitä hän parhaillaan on. Nykyään esimerkiksi uusille työntekijöille valitaan mentori, joka perehdyttää hänet kyseiseen työhön.

Tutkimusten mukaan hyvänä pidetty esimies on oikeudenmukainen, vuorovaikutustaitoinen ja reilu. Hän osaa antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja pystyy myös itse ottamaan vastaan palautetta. Palautteen antaminen on erittäin tärkeä nykypäivän työssä, sillä se lisää työhyvinvointia ja tuo työhön mielekkyyttä. Kiitoksen sanominen on yksi helpoimmista ja vaikuttavimmista tavoista vaikuttaa työntekijöiden toimintaan, mitä kohdennetumpaa se on sitä tehokkaammin se vaikuttaa. (Salminen 2017, 266–267; Viitala & Jylhä 2019, 259–260.) Palautteen antamisessa on hyvä muistaa, että korjaava palaute kannattaa antaa kahden kesken, mutta kiitoksen voi antaa myös julkisesti, riippuen kuitenkin työntekijästä. Palautetta kannattaa antaa mahdollisimman usein, etenkin silloin, kun

siitä on jotain hyötyä työntekijälle itselleen. Palautteen antamisessa erittäin tärkeää on avoimuus, kunnioittaminen, myönteisyys ja mielipiteiden vaihtaminen. (Sinokki 2016, 249–250.)

Johtaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: johtaminen tarkoittaa asioiden johtamista ja johtajuus taas ihmisten johtamista. Blake ja Mouton (1964) ovat luoneet johtamisruudukon (Kuvio 7), missä johtaminen on jaettu kahteen ulottuvuuteen, jossa toisessa kiinnitetään huomio tuotantoon ja toisessa ihmisiin. Heidän keskeisenä ajatuksenaan oli, että ihmisten- ja asioiden johtaminen toimivat hyvin yhdessä ja täydentävät toisiaan. Tässä mallissa muodostuu viisi johtamisen perustyyliä, jotka ovat autoritäärin johtaminen, hyväntahtoinen johtaminen, piittaamaton johtaminen, keskitien kulkija sekä tehokas johtaminen. Autoritäärisessä johtamisessa (9/1) huomio kiinnitetään tulokseen ja johtaminen on kovaa määräysten antamista. Tässä johtamismenetelmässä työntekijöitä ei kuunnella ja johtaja uskoo, että työntekijöitä motivoi palkka. Hyväntahtoisessa johtamistyyliässä (1/9) kaikki huomio kiinnittyy työntekijöihin ja johtaja pyrkii luomaan mahdollisimman hyvän ilmapiirin. Tämä johtamistyyli ei ole kovin tehokasta, sillä asioiden organisointi on puutteellista. Piittaamattomassa johtamistyyliässä (1/1) johtaja välttää vastuuta, hän ei kiinnitä huomiota työntekijöihin eikä tuotantoon. Tässä johtaja toimii johtajana vain nimellisesti, esimerkiksi johtaja saattaa toimia tiedon välittäjänä ylemmän johdon ja alaisten välillä. Keskitien kulkija -johtamistyyliässä (5/5) johtaja pyrkii huomiomaan sekä työntekijät että tuotannon tasavertaisesti, tämä on aika tavallinen johtamistyyli. Tässä johtamistyyliässä johtaja antaa työntekijöille kohtuullisia tavoitteita ja vaikutusvaltaa ratkaisujen tekemiseen, ristiriitatilanteissa pyritään kompromisseihin. Tehokkaassa johtamistyyliässä (9/9) johtaja pyrkii kiinnittämään huomiotaan sekä työntekijöihin että tuotantoon. Tämä on ihanteellinen johtamistyyli, sillä parhaimmillaan johtaminen huomioi sekä ihmiset että tuotannon yhdessä pyrkien vaikuttamaan molempiin. Tehokkaassa johtamistyyliässä alaiset ovat sitoutuneita työyhteisöön ja tuottavat hyvää tulosta. Tavoitteet asetetaan yhdessä alaisten kanssa, vuorovaikutus on avointa ja kaikkia työntekijöitä arvostetaan. (Viitala & Jylhä 2019, 262–264.)



Kuvio 7. Johtamistyyli (Blake ja Mouton 1964). (Viitala & Jylhä 2019, 262.)

Johtaminen on monimutkaista ja haastavaa työtä, joten siinä tarvitaan hyviä ihmissuhdetaitoja. Keskeisin haaste liittyy työntekijöiden minäkäsityksen ja taitojen kehittämiseen sekä erilaisuuden hyödyntämiseen ja hyväksymiseen. Minäkäsityksen kehittäminen lähtee esimiehen omasta itsetuntemuksesta. Nykyään esimieheltä odotetaan myös tunneälyä eli kykyä havaita omia ja muiden tunteita. Esimiehen olisi hyvä osata käyttää tätä taitoa oman ajattelun tukena ja työntekijöiden ymmärtämisenä. Esimiehen tulisi ymmärtää työntekijöitään: mitä he ajattelevat ja tuntevat sekä mikä on heille tärkeää. Ymmärtäessään työntekijöitä paremmin esimies kykenee antamaan heille sopivia työtehtäviä. Myös läsnäolo ja luottamus ovat tärkeitä asioita esimiehen ja alaisen välillä. Luottamuksella on olennainen vaikutus työntekijän merkityksellisyyden ja sitoutumisen tunteisiin. Luottamuksellinen ilmapiiri vähentää stressiä, työuupumusta ja sairauspoissaoloja. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 103, 128; Manka 2012, 100–101.)

Hyvä johtaminen luo kuitenkin perustan sujuvalle toiminnalle ja työntekijöiden hyvinvoinnille. Esimiehen tulisi keskustella työntekijöiden kanssa ottaen huomioon

heidän mielipiteensä. Hyvä vuorovaikutus esimiehen kanssa sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön ja lisää heidän motivaatiotaan työtä kohtaan. Keskustelu työntekijöiden kanssa on erittäin tärkeää, koska siinä nousee esille työntekijöiden töihin liittyvät asiat ja esimies voi tarvittaessa tukea työntekijöitä tai keventää heidän työkuormaansa. Kannustava ja ihmisten toimintaa tukeva johtaminen kasvattaa työntekijöiden innokkuutta sekä osaamista. (Juuti & Vuorela 2015, 24.) Johtamisen perusedellytyksenä onkin hyvä ihmisten johtaminen. Johtaja täytyy muistaa, että kukin työntekijä on oman alansa paras asiantuntija. Tämän seurauksena johtajan ei kannata liikaa ohjata ja valvoa työntekijän työsuoritusta. Työntekijät tarvitsevat esimieheltä lämminhenkistä, auttavaista ja rakentavaa tukea työsuoritukseen, koska kaikki ei aina välttämättä mene hyvin vaikka työntekijä yrittääkin parhaansa. Koko organisaation onnistuminen muodostuu työntekijöiden ja esimiehen yhteistyöstä, hyvästä vuorovaikutuksesta ja osaamisesta. Esimiehen tärkein tehtävänä onkin nostaa ihmisten yksilölliset voimavarat esiin. (Juuti & Vuorela 2015, 17–18, 20.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Haastateltavat yrittäjät

Haastattelin neljää yrittäjää itsensä johtamiseen liittyen (Liite 1). Haastatteluihin osallistuneet yrittäjät olivat eri ikäisiä ja yrittäjäkokemusta heillä oli pääasiassa sitä enemmän, mitä vanhempia he olivat, 29-vuotias oli toiminut yrittäjänä viisi vuotta, 35-vuotias neljä vuotta, 49-vuotias reilu 20 vuotta ja 52-vuotias 30 vuotta. Pääasiassa haastattelemani yrittäjät olivat toimineet lähes aina yrittäjänä, osa oli kuitenkin ollut välillä palkkatöissä ja jatkaneet sitten taas yrittäjänä.

Lähes kaikilla haastatteluun osallistuneilla yrittäjillä halu ryhtyä yrittäjäksi kumpusi heidän halustaan toteuttaa itselleen tärkeitä asioita. Kaksi heistä piti tärkeänä sitä, että voi kehittää itseään. Yrittäjyyden tuoma vapaus nousi lähes kaikilla yrittäjillä yrittäjäksi ryhtymisen syyksi. Heille oli tärkeää muun muassa mahdollisuus päättää itse omat työajat. Yrittäjillä oli muitakin syitä, miksi he olivat ryhtyneet yrittäjiksi. Yksi yrittäjistä oli jatkanut suvun yritystä ja kertoi sen olevan osittain pakonsanelema asia. Hänen kohdallaan käytännön syyt ratkaisivat yrittäjäksi ryhtymisen, koska yrittäjänä hän pystyi hyvin yhdistämään perheen ja työn. Yksi haastateltavista oli ryhtynyt yrittäjäksi, koska hän koki puutetta hyvistä työpaikoista. Hän myös näki yrityksen mahdollisuutena toteuttaa niitä asioita, joita itse haluaa. Yksi yrittäjistä oli ryhtynyt yrittäjäksi, koska yrittäjällä on itsenäinen työ ja hän koki pärjäävänsä omassa työssään. Voisin tiivistää haastattelutulokset siten, että yrittäjän vapaus ja itsenäisyys olivat suurimmat motivaatiotekijät yrittäjäksi ryhtymisessä. Yrittäjät arvostavat vapautta ja mahdollisuutta päättää kaikesta itse.

5.2 Yrittäjän arvot, motivaatio ja hyvinvointi

Kysyin haastattelun aluksi yrittäjiltä, mitkä ovat heidän tärkeimpiä arvojaan ja miten ne näkyvät heidän elämässään. Kolme haastatteluun osallistuneista yrittäjistä kertoi perheen, läheisten ja ystävien olevan tärkeimpiä arvoja heidän elämässään. He kertoivat viettävänsä aikaa heidän kanssaan, esimerkiksi yksi yrittäjistä kertoi käyvänsä vaimon kanssa syömässä. Myös usko nousi yhdellä yrittäjällä tärkeäksi arvoksi. Yksi yrittäjä totesi perheen lisäksi terveyden ja hyvinvoinnin

olevan hänen tärkeimpiä arvojaan, hänen mukaansa arvojen toteutumisen pitäisi näkyä ajankäytössä:

”Pitkän aikavälin tavoitteita peilaan niiden kautta ehkä enemmän kuin lyhyen aikavälin tavoitteita. Tai sitten taas toisaalta viikkotasolla, jos miettii tekemistä, niin siinä koittaa sitten taas katsoa arvojen kautta, että toteutuu sellaisia asioita, jotka ovat arvojen mukaisia.” -Yrittäjä 2

Myös itse työhön liittyviä tärkeitä arvoja nousi esille, kuten oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja ahkeruus. Yksi yrittäjistä pyrki toimimaan sen mukaan, että asiat menevät oikein ja työt saadaan tehtyä loppuun asti. Yksi yrittäjistä koki työnsä itselleen hyvin merkitykselliseksi, hän kertoi tekevänsä parhaansa ja tyytyvänsä siihen, mitä annetaan. Hän koki työn lahjana. Huomasin tässä arvokysymyksessä, että kukin haastattelemastani yrittäjistä painotti eri asioita ja esille nousi aika monipuolisesti erilaisia arvoja, jotka yrittäjät kokivat tärkeiksi itselleen. Suurin osa piti läheisiä ihmisiä tärkeimpänä arvonaan, mikä on mielestäni erittäin positiivinen asia. Läheisistä ihmissuhteista saa voimaa ja jaksaa paremmin tehdä töitä. Yrittäjät toteuttavat itseään oman yrityksen kautta ja itsensä toteuttaminen edellyttää yhteenkuuluvuutta ja rakkautta, kuten Maslow’ n tarvehierarkiasta (Kuvio 3) voidaan tulkita.

Motivaatiota yrittäjyyteen kysyin konkreettisella kysymyksellä: mikä saa sinut aamulla nousemaan ylös ja lähtemään töihin. Yksi yrittäjistä sanoi ammatillisen puolison motivoivan yrittäjyydessä, koska he tekevät yhdessä töitä yrittäjäpariskuntana. Yksi yrittäjistä koki yrityksen itselleen niin kuin perheenä, joka motivoi yrittäjyydessä. Mutta oikeastaan kaikki yrittäjät kertoivat nousevansa ylös vähän niin kuin pakostakin eikä motivaatio aina ole niin korkealla. Tässä heidän kommenttejaan:

”Yritys on kuitenkin itelle semmonen niin kun, oma vähän niinku oma perhekkö on, siitä on pakko huolehtia ja se kuitenkin antaa leivän aika monelle. Se motivoi johtamaan sitä myös.” -Yrittäjä 1

”Pakonsanelemana. Kun on yrittäjänä hoitanut oman tehtävän, niin voi olla vapaasti loppupäivän.” -Yrittäjä 4

”On sellainen henkinen pakkomielle lähteä töihin. Ei sitä voi ainakaan sänkyyn jäädä makaamaan.” -Yrittäjä 3

”Tällä hetkellä tekemättömät työt, pakko ne on mennä tekemään.” -Yrittäjä 2

”Valtavaa paloa ei ole jatkuvasti. Vaikka aattelis että yrittäjän työssä saa tehdä niitä asioita, mitä haluaa, niin loppujen lopuksi sitä mukavaa ja innostavaa asiaa on semmonen 10 % työstä. Valtaosahan on sellaista rutiininomaisten asioiden toistamista, tylsän työn tekemistä.” -Yrittäjä 2

Näistä kommentteista voidaan todeta, että yrittäjien niin kuin palkkatyössä olevienkin on vain pakko tehdä töitä toimeentulonsa eteen. Yrittäjillä on paljon asioita, mistä heidän tulee huolehtia ja kantaa vastuuta. Vaikka motivaatio ja innostus ei ole aina korkealla, niin silti yrittäjät nauttivat vapaudesta päättää työasioistaan itse ja jaksavat kuitenkin tehdä työnsä.

Kysyin yrittäjiltä, mikä heitä motivoi yrittäjyydessä. Yhtä yrittäjää motivoi itselle tehty työ eli se, kun rahat tulevat itselleen. Yrittäjäthän saavat kaikesta tehdystä työstä voiton itselleen, tietenkin heillä on myös verot ja muut maksut maksettavana. Hän painotti myös vapautta suunnitella omat työpäivät sekä mahdollisuutta tehdä tehokkaasti töitä ja lyhyempiä työpäiviä. Tämä tehokkuus on mielestäni mielenkiintoinen asia, sillä yrittäjä pystyy tekemään työtehtävät niin tehokkaasti kuin vain pystyy ja saa siitä kuitenkin saman palkan, näin aikaa jää enemmän muihin työtehtäviin tai vapaa-aikaan. Tietenkin tämä riippuu myös alasta, miten tehokkaasti töitä voi tehdä. Yksi yrittäjistä kertoi, että hänelle yritys on ollut pitkäaikaisena haaveena ja siinä motivoi se, kun saa kehitettyä toimintaa eteenpäin. Yhtä yrittäjää motivoivat hyvät työntekijät ja puolison kanssa yhdessä tehty työ. Hän kertoi, että hänellä on hyvät työolot tehdä töitä. Näistä kommentteista kumpuaa se, että hyvää työyhteisöä arvostetaan ja siitä halutaan pitää kiinni. Yrittäjä saa itse valita työntekijänsä sekä sen kenen kanssa haluaa tehdä yhteistyötä eli yhteistyökumppanit. Joten yrittäjät voivat vaikuttaa omaan työyhteisöön ja työoloihin merkittävästi.

Yrittäjyydessä on monesti erilaisia haasteita ja kysyinkin yrittäjiltä, millaisia haasteita he ovat kokeneet yrittäjyydessä. Haasteet olivat kullakin yrittäjillä erilaisia, haasteena koettiin muun muassa seuraavia asioita:

”Kilpailu kovenee jatkuvasti ja he yrittävät parempaa. Kilpailijoiden mainonta.”

-Yrittäjä 3

”Epävarmuus siitä, riittääkö työt?” -Yrittäjä 3

”Jatkuva muutos ja muutospaineet, globaalimaailma muuttuu ja laki muuttuu.”

-Yrittäjä 4

”Rahoitus. Paperityöt vaativat tietynlaista osaamista, jota ei tunnu olevan, mutta jotka on vain pakko tehdä.” -Yrittäjä 4

Yrittäjien työmäärä riippuu toimialasta, jolla he toimivat. Osa yrittäjistä toimii alalla, jossa työmäärä vaihtelee kauden mukaisesti, tällöin joinakin aikoina saat-
taa olla paljon töitä ja joinakin aikoina vähemmän. Laki muuttuu jatkuvasti, joten
ymmärrettävää, että tuntuu haasteelliselta pysyä kaikessa mukana. Yksi yrittä-
jistä koki fokusoinnin ja priorisoinnin haasteelliseksi. Hänen mukaansa mahdolli-
suudet ovat monesti liian laajat, joten on vaikea päättää, mihin kannattaa keskit-
tyä, kun aika on kuitenkin rajallinen. Yksi yrittäjistä koki yrittäjän itsenäisen työn
haasteena:

*”Mun mielestä yrittäjät joutuu toimimaan aika yksin. Sillai että voi olla vähän vai-
kee saada tai ei oikein tiedä mistä sais apuu tiettyihi asioihihin. Jos niiku tuntuu
siltä, että nyt tarvis jotain tukee tähän, niin se on sitte vaikee ehkä saada apua.”*

-Yrittäjä 1

Tämä kommentti sai minut oikein miettimään, että yrittäjät ovat itse vastuussa
kaikesta ja joutuvat ottamaan itse selvää asioista. Heidän tulee pohtia myös sitä,
mihin keskittävät aikansa. Tämä voi tuntua välillä kuormittavalta. Yhteiskuntakin
asettaa yrittäjille suuria paineita, esimerkiksi työllistämiseen liittyen. Yksi yrittä-
jistä koki myymisen haasteelliseksi. Hänen mukaansa myyminen on vaikeaa sil-
loin, jos pitää luvata jotakin sellaista, jota ei välttämättä vielä ole. Hän kertoi te-
kevänsä samaan aikaan tuotekehitystä ja myyntityötä, joten hän kohtaa tuoteke-
hityksessä erilaisia haasteita. Jos tuotekehitys on vielä kesken, niin myymisessä
on sitten hankalaa vakuuttaa asiakkaalle, että tuote vastaa hänen tarpeitaan.
Vaikka tuote onkin hyvä ja vastaa asiakkaan tarpeita, niin tuotekehityksessä ole-
vat ongelmat vaikeuttavat saamaan itsevarmuutta myymiseen.

Yrittäjät kertoivat pitävänsä huolta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan monipuolisella ravinnolla, levolla ja harrastuksilla, kuten liikunnan avulla. Myös taukoja ja vapaa-aikaa pidettiin tärkeänä. Yksi haastattelemastani yrittäjistä kertoi pitävänsä pieniä taukoja myös työpäivän keskellä. Hänellä on työntekijöitä, jonka vuoksi hän pystyy olemaan tarvittaessa itsekkin lomalla. Yrittäjien olisi hyvä muistaa pitää lomaa, sillä lomalla saa uutta energiaa ja jaksaa taas paremmin tehdä töitä. Yksi yrittäjistä pyrki huolehtimaan siitä, ettei stressaannu liikaa ja ehtii urheilla:

”Aamusin tulee käytyä salilla, sen mää oon huomannu et se auttaa todella paljon, vaikka ois kuin stressaantunut aamulla, kun herää. Se, ku alottaa päivän salilta, niin kyl se antaa virtaa ja auttaa jaksamaan.” -Yrittäjä 1

Kaksi haastattelemastani yrittäjistä pitää huolta hyvinvoinnistaan viettämällä aikaa läheisten kanssa. Yksi nosti esille myös kuormittavien asioiden ja ongelmien käsittelemisen muiden ihmisten kanssa, jotta ei jäisi miettimään niitä yksin. Kaikille haastattelemalleni yrittäjille hyvinvoinnista huolehtiminen tuntui olevan tärkeää ja siitä haluttiin pitää kiinni. Tämä on hyvä asia, sillä hyvinvointi liittyy olennaisesti itsensä johtamiseen ja yrityksen menestymiseen. Oma hyvinvointi ja työkyky on kaiken toiminnan taustalla ja vaikuttavat kaikkeen (Kuvio 4).

Kysyin yrittäjiltä, aiheuttavatko mitkään tekijät heille stressiä yrittäjyydessä. Kolme yrittäjistä kokivat olleensa joskus stressaantuneita ja pääasiassa stressitekijänä vaikutti olevan jollain tapaan taloudelliset paineet tai itse työhön liittyvät asiat:

”Talous on ykkönen. Jos on taloudellisia haasteita, niin kyllä se aiheuttaa todella paljon stressiä, koska se vaikuttaa niin moneen ihmiseen.” -Yrittäjä 1

”Uudet projektit.” -Yrittäjä 3

”Stressi tulee siitä, että teenkö mää oikeita asioita? Tähän käyttää aika paljon aikaa, että onko tämä järkevää. Pitäisikö minun tehdä jotain muuta?” -Yrittäjä 2

Yhtä yrittäjää stressasi työn määrä – jos on liikaa töitä tai liian vähän töitä, hänellä työn määrä saattoi vaihdella huomattavasti eri aikoina. Myös hankalat kumppanit stressasivat yhtä yrittäjää. Yksi yrittäjistä totesi kuitenkin, että häntä ei stressaa

mikään, koska hänellä on selkeät sävelet. Taloudelliset paineet saattavat aiheuttaa paljonkin stressiä yrittäjälle, esimerkiksi riittääkö rahat tai onko toiminta kannattavaa. Näihinkin yrittäjät saavat kysyä neuvoa eri asiantuntijoilta, jotka voivat auttaa heitä parhaansa mukaan.

5.3 Yrittäjän itsensä johtaminen

Kysyin yrittäjiltä, että mitä heille tulee mieleen käsitteestä: itsensä johtaminen. He kertoivat mielestäni hyviä ja mielenkiitollisia ajatuksia tähän aiheeseen liittyen:

”Kun on itsellä selkeät sävelet omasta paikasta, niin on myös helpompi ohjeistaa muita.” -Yrittäjä 4

”On hyvä itsetunto, voi hyvin ja on kouluttautunut.” -Yrittäjä 4

”On tavoitteellinen, ahkera, aikaansaava ja tuloksellinen.” -Yrittäjä 3

”Se, ettei jää ainakaan aamulla sänkyyn makaamaan.” -Yrittäjä 3

”Ajankäyttö, priorisointi ja ei: n sanominen” -Yrittäjä 2

”Yrittäjänä sähän voi joko toimii sillai, et sulla on päässä kaikki asiat ja touhuat menemään, mäkin oon tehnyt sitä. Kannattaa tehdä itsensä johtamista ja ottaa siihen jokin työkalu käyttöön, joilloin pystyy oikeesti keskittymään siihen, mitä tekee ja saa tehoja paremmin irti. Ja saa vapautettua omasta päästä vähän kapasiteettia, ettei kaikki pyöri siellä. Mää oon sen avuksi ottanu Trello-sovelluksen, mikä toimii puhelimella ja selaimessa, sinne pystyy tekemään itellekki työlistä ja vähän aikatauluttamaan.” -Yrittäjä 1

Miten johdat itseäsi? Tämä oli selkeästi vaikein kysymys yrittäjille. Mietin, ovatko he edes ajatelleet johtavansa itseään. Ajanhallinta nousi kolmen yrittäjän mieleen omasta itsensä johtamisesta; he pyrkivät laittamaan asiat kalenteriin ja kaksi heistä pyrki rytmittämään viikot sekä arkipäivät. Yksi yrittäjistä korosti sitä, että keskittyy yhteen asiaan kerralla ja suunnittelee työpäivänsä. Yksi haastattelemastani yrittäjistä sanoi johtavansa itseään ajanhallinnan lisäksi tavoitteiden avulla. Yksi yrittäjistä sanoi johtavansa itseään kouluttautumalla sekä huolehtimalla omasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Nämä kaikki asiat ovat hyviä asioita, mitä

yrittäjän kanttaa ottaa huomioon omassa toiminnassaan. Esimerkiksi tuo ajan-
käytön suunnittelu on erittäin tärkeää, kuten olen teoriaosuudessa todennutkin
(Kuvio 5). Itsensä johtaminen on laaja käsite ja monelle yrittäjälle vieras, joten voi
olla, että he eivät osanneet vastata ihan kunnolla tähän kysymykseen, vaikka
johtavatkin itseään omalla tavallaan.

Itsensä johtamisen haasteet tuntuivat olevan erilaisia kullakin yrittäjällä, mikä on
tietenkin ihan inhimillistä. Eräs yrittäjä koki itsensä kanssa pärjäämisen haasteel-
liseksi ja tunsu olevan liian armoton itselleen:

*”Pyrin ylittämään omat tavoitteet. Asetan aina tavoitteita, mutta pyrin vielä ylittä-
mään nämä. Vois olla itelle armollisempi ja löysätä aikatauluja.” -Yrittäjä 3*

Minusta oli hienoa, että hän itse tajusi olevan liian armoton itselleen ja löysi kei-
non selviytyä siitä, koska ylisuorittaminen stressaa mieltä ainakin pidemmällä ai-
kavälillä. Yksi yrittäjistä koki jatkuvan tavoitettavissa olemisen haasteena. Hän
kertoi, että jos on ajatellut keskittyä johonkin tehtävään, vaikka tunniksi ja huo-
maa sen jälkeen, että on tullut viisi puhelua. Niin tämä aiheuttaa hänelle painetta,
että pitäisi olla koko ajan tavoitettavissa. Hänen mukaansa olisi hyvä, jos näin ei
tarvitsi tuntea. Yksi yrittäjä koki haasteelliseksi puolison kanssa työskentelemisen
ja totesikin, että työtehtävät tulisi olla suunniteltu jo kotona eikä vasta työpaikalla.
Näin välttään erimielisyyksiltä työpaikalla. Yksi yrittäjistä koki, että tavoitteet
saattavat jäädä saavuttamatta, kun on vain itselleen tulostavuuksa. Hänen mu-
kaansa myös hallinnon puute pienessä yrityksessä on haastavaa:

*”Pienenä yrittäjänä ei ole erikseen hallitusta, minkä kanssa niitä asioita pallotte-
lisi. Vaan nimenomaan ite pitää tehdä sekä strategiset päätökset että operatiivi-
set päätökset että sitten vielä käytännön myyntityö ja tuotekehitys pienessä yri-
tyksessä. Ikään kuin näiden yhteensovittaminen. Ja epäily siitä, että teenkö oi-
keita päätöksiä. Jos päätöksiä tekisi enemmän tiiminä, niin silloin se ikään kuin
– lyödään tämä lukkoon ja mennään tällä eteenpäin – olisi ehkä helpompaa.”*

-Yrittäjä 2

Tämä tiimistä saadun tuen puute ja yksin toiminen voi tuntua haasteelliselta ja
siltä, että pitäisi ehtiä joka paikkaan itse. Pienillä yrittäjillä on paljon asioita, mitä

heidän tulee tietää ja mistä heidän tulee päättää. Valta ja vastuu kulkevat käsikädessä yrittäjyydessä. Yrittäjät voivat kuitenkin palkata työntekijöitä ja kysyä neuvoa eri asiantuntijoilta, jos heistä tuntuu, että he tarvitsevat tukea.

Itsensä johtamisen kehittämis ehdotuksista yrittäjillä nousi ajatuksia koulutuksen lisäämisestä ja ajanhallinnan paremmasta suunnittelusta. Yksi yrittäjistä totesi, että itsensä johtamista voisi kehittää loputtomiin, mutta hänellä tärkein kehittämiskohde on pitäytyä siinä, mitä on jo suunnitellut kullekin päivälle. Hän myös pohti, että kannattaisi varata aikaa myös sellaisille asioille, mitkä jäävät helposti tekemättä. Yksi yrittäjistä sanoi, että hän voisi kehittää pitkän- ja lyhyen aikavälin tavoitteiden käyttöönottoa ja yhteensovittamista. Yksi yrittäjistä oli kuitenkin sitä mieltä, hänen pitäisi keventää aikatauluaan, vähentää työntekoa ja keventää työkuormaa. Hän koki olevansa välillä liian armoton itselleen.

Yrittäjien työaika oli mielestäni hyvällä tasolla. Kolme haastattelemastani yrittäjistä tekee töitä kahdeksan tuntia päivässä, he vielä korostivat, että se on korkein työaika ja pyrkivät lyhyempiin työpäiviin. Yksi yrittäjistä tekee töitä noin yhdeksän tuntia päivässä. Työpäivien suunnittelussa oli huomattavia eroja eri yrittäjien kesken. Osa yrittäjistä toimivat tilanteen mukaan:

”Aamupalaverissa joka päivä ennen työnalkua työntekijöiden kanssa.” -Yrittäjä 4

”Suunnittelen työnohessa, tilanteiden mukaan.” -Yrittäjä 3

Kaksi yrittäjistä pyrki suunnittelemaan työpäivänsä tarkemmin, heillä oli kalenterissa kaikki työtehtävät merkittynä. Yksi yrittäjistä totesi, että hän laittaa kaikki tapaamiset kalenteriin ja pyrkii siihen, ettei tulisi liian tiiviitä päiviä eikä koko päivä olisi täynnä palavereita. Yksi yrittäjistä toimi taas sen mukaan, että ensin katsoo, onko sovittuja menoja ja sitten tekee muita työtehtäviä.

Kaikki yrittäjät ottivat huomioon vapaa-ajan, perheen sekä omat harrastukset ajankäytössään. He sanoivat huolehtivansa siitä, että aikaa jää ystäville. Yksi yrittäjistä pyrki säännöllisiin päivärytmeihin, jotta aikaa jää perheelle ja läheisille. Hän myös kertoi, että käy aamuisin salilla. Se auttaa häntä stressin hallinnassa ja antaa voimaa työpäivään. Haastattelemani yrittäjät eivät pääsääntöisesti tee

töitä vapaa-ajalla. Yksi yrittäjistä ei tee lainkaan, yksi kertoi tekevänsä hyvin harvoin, jos on pakko. Kaksi yrittäjistä kertoi tekevänsä hieman töitä vapaa-ajalla, jos on pakko:

”Kyllä. Sanotaan näin, että se on aika paljon sellaista ajatustyötä. Ehkä ne työt tulee mieleen, jos sulla on stressiä niistä tai on jotain mitä pitäis hoitaa. Niin sit ehkä tulee välillä tehtyä niitä.” -Yrittäjä 1

”Kyllä. Jos on joku työ, mikä pitää tehdä. Tai jokin ikään kuin päivystystyö, että siihen asiaan pitää reagoida myös vapaa-ajalla, niin silloin teen.” -Yrittäjä 2

Kolmella haastateltavista yrittäjistä oli työntekijöitä ja kysyin, miten he johtavat heitä. Kukin yrittäjä näytti keskittyvän ja kiinnittävän huomiota eri asioihin johtamisessa:

”Annan palautetta työntekijöille sekä otan vastaan työntekijöiltä palautetta, myös kehittämispalautetta.” -Yrittäjä 4

”Olemalla kiitollinen työntekijöistä, kouluttamalla heitä sekä antamalla heille loma ja vapaapäiviä.” -Yrittäjä 4

”Käytännössä käyn niitten kanssa läpi tehtäviä ja aikatauluja, mitä tulee tehdä ja myös sitte seuraan niiden toteutumista, et ne tulee hoidettua.” -Yrittäjä 1

Kaksi yrittäjistä eivät nähneet johtamisessa haasteita, sillä heidän mukaansa heillä on selkeät kuviot siitä, miten heidän yrityksessään toimitaan. Yksi yrittäjistä koki kuitenkin haasteeksi johtaa itseään vanhempia työntekijöitä sekä työntekijöiden halun toimia itsenäisemmin:

”Tuntuu et tänä päivänä työntekijätki olettaa, että he saisivat toimia vapaammin, niin kyl johtaminen on jonkin verran haastavampaa. Ja sit ku ite oon aika nuori, niin se myös asettaa sellaisen tietyn vastakkaisasettelun siihen.” -Yrittäjä 1

Yksi yrittäjä kertoi, että oli kokenut työntekijän itsevarmuuden joskus haasteena. Hän ei kuitenkaan määritellyt tätä suoraan johtamisen haasteeksi vaan nosti sen aiemmin esille haastattelun aikana. Hänen mukaansa, jos työntekijä on liian vahva (hänellä on liian hyvä itsetunto), hän saattaa alkaa määriä esimiestään.

Nykyään työntekijät olettavat, että he saavat toimia vapaammin, koska tänä päivänä korostetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta, vapautta ja mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviin. Jos näin ei ole, niin sitä aletaan helposti kritisoida, kuten haastattelussa kahden yrittäjän osalta kävikin ilmi. Tämä on yksi itsensä johtamisen ja esimiestyön haasteista, joihin pyritään saaman ratkaisuja erilaisilla johtamisen keinoilla. Esimerkiksi valmentava johtamistyyli auttaa työntekijöitä asettamaan ja saavuttamaan itselleen sopivia tavoitteita.

Lopuksi pyysin yrittäjiä pohtimaan opinnäytetyöni päätutkimuskysymystä. Jos yrittäjä osaa johtaa itseään hyvin, miten se näkyy yrittäjän työelämässä? Oli mukava kuulla heidän vastauksiaan tähän kysymykseen. Tässä on heidän ajatuksi-
aan:

”Hommat sujuvat mukavasti ja työmotivaatio on korkealla sekä esimiehellä että työntekijöillä. Yllätyksiä kuitenkin tulee aina sekä töissä että muussa elämässä ja niihin on osattava varautua.” -Yrittäjä 4

”Yrittäjä voi itse hyvin ja yritys menestyy parhaalla mahdollisella tavalla.” -Yrittäjä 3

”Ensiarvoisen tärkeää on et osaa johtaa itseään ja myös kehittää itseään. Jos sun tehtävä on johtaa yritystä ja jos sää et pysty johtaa itseään, niin sun oma toiminta on sitäkin kautta aika sekavaa ja poukkoilevaa. Niin kyl se heijastuu sit siihen koko yritykseen, se yrittäjän itsensä johtaminen.” -Yrittäjä 1

”Kyllä se näkyy selvästi työn laadun ja työn tuottavuuden parantumisena.” -Yrittäjä 2

”Keskeinen taito yrittäjän menestymiselle on, että se tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja osaa myös johtaa itseään ja osaa asettaa itselleen pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita. Niin sitten sitä kautta myös yrityksellä on tavoitteita, kyllä ne yrityksen ja yrittäjän tavoitteet on yleensä kohtalaisen yhteneviä pienellä yrityksellä.” -Yrittäjä 2

”Itsensä johtaminen on yllättävän laaja kenttä ei koske pelkästään työelämää vaan koskee myös meidän muuta elämää myös opinnoissa.” -Yrittäjä 2

”Aihe on todella ajankohtainen.” -Yrittäjä 2

Minusta tuntuu, että haastattelemani yrittäjät ymmärsivät itsensä johtamisen tärkeyden ja merkityksen, miksi se on tärkeää ja miten se näkyy yrittäjän työelämässä. Sen näkee myös näistä heidän pohdinnoistaan, jotka tiivistävät hyvin koko opinnäytetyöni päätutkimuskysymyksen, miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä. Osa yrittäjistä miettivät asiaa hieman syvällisemmin ja vastasivat myös kysymykseen, miksi itsensä johtaminen on tärkeää. Yksi yrittäjistä totesi myös, että itsensä johtamisen puute on työelämässä tosi yleinen ongelma. Hänen mukaansa ne, joilla on hyvä itsensä johtamisen taito ovat yleensä terveempiä kuin muut. Samat asiat, millä menestyy työelämässä, johtaa yleensä menestymiseen myös muissa elämän osa-alueissa ja auttaa pysymään terveempänä. Tuntui siltä, että haastattelut saivat yrittäjät ajattelemaan omaa toimintaansa ja sen vaikutusta syvällisemmin. He ymmärsivät, että hyvinvointi ja läheiset ihmissuhteet ovat tärkeitä asioita elämässä.

5.4 Yrittäjäkonsultin haastattelu

Aivan viimeisenä haastattelin yhtä yrittäjäkonsulttia itsensä johtamiseen liittyen. Hän toimi itsekkin yrittäjänä yrittäjien sparraajana. Häneltä kysyin eri kysymykset kuin muilta haastateltavilta yrittäjiltä. Painotin kysymyksissä itsensä johtamista, sen merkitystä ja sitä, miten se tulisi toteuttaa. Haastattelun toteutin kasvokkain ja minusta tuntui, että näin sain haastattelusta enemmän irti. Haastattelu oli luonteeltaan avoin ja vapaamuotoinen, mutta pohjautui kuitenkin haastattelukysymyksiin (Liite 2).

Hänen mukaansa itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että osaa priorisoida ja suunnitella omat työtehtävänsä. Hyvä itsensä johtaja osaa toimia itsenäisesti päivittäisessä elämässään ja suunnitella työnsä. Yrittäjän tulee ymmärtää, että hän on itse itsensä työnantaja eli sitä kautta itse itsensä johtaja. Itsetuntemus vaikuttaa todella paljon itsensä johtamiseen – jos ei tiedä, miten saa itsestään parhaiten, niin toiminta on päämäärätöntä hapuilua. Näinhän se menee, sillä itsensä johtaminen lähtee itsetuntemuksesta, kuten olen aiemmin teoriaosuudessa todennut. Hän puhui myös siitä, että hänen työtehonsa vaihtelee päivittäin, joinakin päivinä hän pystyy olemaan todella tehokas ja toisina päivinä taas ei saa juuri mitään

aikaiseksi. Hän itse koki, että toimii parhaiten ja tehokkaimmin paineen alla ja silloin, kun voi tehdä monta asiaa yhtä aikaa.

Yrittäjän itsensä johtamisen lähtökohtana on itsetuntemus. Hänen mukaansa yrittäjän tulisi tiedostaa, mikä on itselleen paras tapa työskennellä. Hän kertoi, että yrittäjät uupuvat helposti. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että aiemmin hyvä yrittäjä oli sellainen, joka on jollain tavalla ”palanut loppuun” työnsä lomassa. Hän myös painotti, että yrittäjien tulee kiinnittää huomiota työterveyteen. Heidän kannattaisi miettiä, mikä on itselle sopiva tapa tehdä töitä. Yrittäjän kannattaisi tehdä töitä silloin, kun on luova hetki, koska tällöin ihminen saa eniten aikaan. Hän ainakin itse on kokenut tämän hyväksi tavaksi työskennellä.

Kysyin myös yrittäjäkonsultilta: miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä? Hänen mukaansa se näkyy ennen kaikkea hyvänä työterveytenä ja ajanhallinnan taitona. Hän pohti, että jos ei osaa johtaa itseään, ajanhallinta on yleensä sekavaa eikä yrittäjä välttämättä osaa ottaa itselleen lomia. Hänen mukaansa itsensä johtaminen vaikuttaa terveyteen. Terveys taas vaikuttaa työntekoon ja on yhteydessä myyntiin – itsensä johtaminen vaikuttaa taustalla koko ajan. Hän sanoi tuntevansa monta loppuun palanutta yrittäjää. Hän mietti, miten paljon itsensä johtamisen puute on vaikuttanut siihen ja kuinka paljon muilla yrittäjyyteen liittyvillä asioilla, kuten hinnoittelulla, on ollut vaikutusta yrittäjien uupumiseen. Hän kertoi konkreettisen esimerkin itsensä johtamiseen liittyen. Jos yrittäjä on hinnoittelussa ongelmia, niin hän joutuu sen vuoksi tekemään pitkiä päiviä, jotta hän saa tarvittavan tulon. Tämä taas sitten vaikuttaa hänen mukaansa käänteisesti itsensä johtamiseen, koska tällöin yrittäjä ei ehdi välttämättä edes ajatella itsensä johtamista, vaan toimii tietyllä tavalla ”tulipalojen sammuttelijana”.

Miksi yrittäjän itsensä johtaminen sitten on niin tärkeää? Hänen mukaansa olisi tärkeää nostaa tätä enemmän esille yrittäjien keskuuteen. Yrittäjät harvoin miettivät itsensä johtamista, se tulee heillä siinä kaiken muun ohella. Hänen mukaansa: *”osa tiedostaa, että miksi toimii, sillä lailla kun toimii. Ja osa sitten ei tiedosta, mutta toimitaan silti”*. Hän myös korosti, että olisi tärkeää nostaa itsensä johtamista enemmän esille yrittäjien keskuuteen ja keskustella heidän kanssaan, miten he siitä hyötyisivät. Hänen mukaansa:

”Yrittäjät miettii tai pitäisi miettiä yleensä liikevaihdon kautta. Jos he tekee jotain tiettyjä toimintoja, niin miten se heijastuu esimerkiksi heidän liikevaihtoon. Miten se muutetaan rahaksi? Esimerkiksi tämmönen työterveys. Kun sie voit paremmin, niin sie pystyt tekemään paljon paremmin töitä, priorisoimaan asioita sekä hoitaan sitä myyntiä ja markkinoita, et siinä on suora linkki.”

”Miten itsensä johtaminen ja sen parantaminen näkyy yritystoiminnan puolella ja liiketoiminnan puolella ja vaikuttaako se sit esimerkiksi liikevaihtoon?”

Hänelle itselleen on tärkeää tunnistaa, mikä on hänen paras tapa tehdä työt siten, että ne oikeasti tulevat tehdyksi. Tällöin työ ei aiheuta ylimääräistä stressiä. Hän on joskus ollut palkkatöissä, jossa on stressannut se, kun hänen on pitänyt toimia jonkin tietyn toimintatavan mukaisesti, mikä ei ole hänelle itselleen luonteenomaista.

Miten yrittäjä voi kehittää itsensä johtamista? Hänen mukaansa lähtökohtana on tiedostaa, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa ja mitä se on kullekin yrittäjälle. Hän korosti, että kaikilla yrittäjillä on oma tapa johtaa itseään eikä siitä voida tehdä minkäänlaista sääntöä, miten pitäisi toimia. Jokaisen tulee lähteä liikkeelle siitä, että tunnistaa ne omat vahvuutensa, kehittämiskohteensa sekä sen, mikä omassa työskentelytavassa on hyvää ja mikä siinä on huonoa.

Viimeisenä kysyin, miten hyvinvointi vaikuttaa yrittäjän itsensä johtamiseen. Hänen mukaansa hyvinvointi vaikuttaa sekä itsensä johtamiseen että kaikkeen yrittäjyyteen. Hän myös koki, että yrittäjänä joutuu laittamaan kaikki huolet ja murheet ”hyllylle”, koska niistä ei voi avautua asiakkaille. Nämä yrittäjän huolet kuitenkin heijastuvat kaikkeen tekemiseen taustalla. Hän vielä korosti, että yrittäjien työhyvinvointiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja sitä kautta myös itsensä johtamiseen.

Lopuksi vielä vapaasti juttelimme yrittäjän itsensä johtamisesta. Hän jälleen korosti, että itsensä johtamisesta pitäisi enemmän keskustella yrittäjien kanssa. Tässä on muutamia hänen ajatuksiaan:

”Jos on sellainen ihminen, et kaipaa, sitä että joku kertoo sulle, että mitä tänä päivänä tehhään, niin se ei välttämättä oo sitte ihan kaikista paras yrittäjä. Ku pittää ottaa itte vastuuta niin monesta asiasta.”

”Itsensä johtaminen näyttäytyy erinäköisenä sellaisissa yrityksissä, joissa on henkilökuntaa tai yrittäjäkavereita versus yksinyrittäjällä – joutuu miettiä myös työnantajan roolia.”

”Motivaatioki on tärkeä tekijä yrittäjälle. – Vaikuttaa suoraan itsensä johtamiseen, että miten sie motivoidut tekemään sitä työtä.”

”Helposti yksinyrittäjät ajattelee koulutuksista ja valmennuksista, esimerkiksi itsensä johtamisesta, että tarviiko mun tuota käydä tai tarviiko mun tuota tietoa, kun minähän tässä olen yksin ja johdan itse itseäni.”

6 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni erittäin antoisa ja opetti itsellenikin paljon uutta. Etenkin yrittäjien haastattelut ovat jääneet positiivisesti mieleeni ja oli mukava kuulla, miten yrittäjät ovat täynnä tarmoa ja itseohjautuvuutta. Haastattelun lopuksi kysyin yrittäjiltä, miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä. Tällöin tuli sellainen olo, että yrittäjät ovat ymmärtäneet itsensä johtamisen on tärkeyden ja merkityksen. Heidän kertomansa asiat ovat yhdenmukaisia opinnäytetyöni teorian kanssa, vaikka he eivät olleet sitä lukeneet. Esille nousi ajatuksia muun muassa ajanhallinnasta, läheisistä ihmissuhteista, itsetuntemuksesta, hyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja yrityksen tuottavuudesta. Esimerkiksi yksi yrittäjistä totesi hyvän itsensä johtamisen vaikuttavan, yrittäjän hyvinvointiin ja yrityksen menestymiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Toinen taas kertoi, että yrittäjä tuntee omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja osaa siten asettaa itselleen tavoitteita. Yksi haastattelemastani yrittäjistä ymmärsi itsensä johtamisen vaikuttavan laajasti ihmisen hyvinvointiin ja terveyteen. Hän ymmärsi itsensä johtamisen vaikuttavan ihmisen menestymiseen myös muualla elämän osa-alueella, kuten opinnoissa ja työelämässä yleensä. Yhteenvetona voisin tiivistää tähän vastaukseksi, että hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän hyvänä itsetuntona, hyvinvointina ja päämäärätietoisena toimintana saavuttaa itselleen asettetuja tavoitteita sekä menestymisenä pitkällä aikavälillä. Voidaankin sanoa, että yrittäjän itsensä johtamisella on suora vaikutus koko yhteiskuntaamme. Parhaimmillaan se tuo lisää työpaikkoja, verotuloja ja näiden kaikkien vaikutuksesta yleinen hyvinvointimme paranee. Esimerkiksi työkykyyn vaikuttavat tekijät (Kuvio 4) ovat kaikki osa itsensä johtamista, jotka toteutuessaan näkyvät myös yrittäjän elämässä. Yrittäjä saa enemmän aikaan, kun terveys, osaaminen, arvot, motivaatio, asenne, työolot ja työkyky ovat kunnossa. Hän ei ole kuitenkaan yksin näiden asioiden kanssa, sillä hänellä on yhteiskunnan ja toivottavasti myös läheisten ihmisten tuki yrittäjyydessä.

Opinnäytetyöni antaa mielestäni kattavan vastauksen siitä, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa. Olen jakanut käsitteen eri teemoihin ja teoriaosuudessa selitin hyvin laajasti itsensä johtamiseen liittyviä käsitteitä. Se lähtee itsetuntemuksesta eli ensin on tunnettava itsensä ja tiedostettava, mitä itseltään haluaa sekä mitkä ovat omat vahvuudet ja heikkoudet. Tämä on yhdenmukainen myös yrittäjäkonsultin

vastaukseen tähän kysymykseen. Itsensä johtaminen tarkoittaa itseohjautuvuutta eli oma-aloitteellisuutta, hyvinvoinnin ylläpitämistä, tavoitteiden asettamista sekä kykyä pysyä aikatauluissa. Haastatteluihin osallistuneet yrittäjät kokivat itsensä johtamisen tarkoittavan hyvää itsetuntoa, tavoitteellisuutta, asioiden priorisointia, ahkeruutta ja aikaansaamista. Sen nähtiin vaikuttavan myös positiivisesti yrityksen tulokseen. Loppujen lopuksi itsensä johtaminen on kykyä toimia itsenäisesti, asettaa tavoitteita ja ottaa asioista selvää. Itsensä johtaminen tarkoittaa myös kykyä huolehtia sekä itsestään että läheisistään.

Yhtenä tavoitteena minulla oli selvittää, miksi itsensä johtaminen on tärkeää yrittäjille. Tästä yrittäjäkonsultti mainitsi, että yrittäjien tulisi miettiä, miten he hyötyvät itsensä johtamisesta, esimerkiksi, miten se näkyy heidän liikevaihdossaan. Hänen mukaansa hyvällä itsensä johtamisella on suora yhteys yrityksen menestykseen ja sitä kautta liikevaihtoon. Itsensä johtaminen vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin, joten se on senkin vuoksi erittäin tärkeää yrittäjille. Myös teoriaosuudessa olen todennut, että itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus yrityksen myyntimenestykseen. Itsensä johtaminen auttaa yrittäjiä tavoitteiden asettamisessa, niiden saavuttamisessa, stressin hallinnassa sekä ajankäytössä. Itsensä johtaminen vahvistaa ihmisen itsensä toteuttamista ja lisää sitä kautta onnellisuutta tuoden elämään merkitystä. Kun voi itse hyvin, niin voi olla muillekin avuksi. Näin ollen yrittäjän itsensä johtamisella on laajempikin merkitys koko yhteiskunnassa.

Miten yrittäjät sitten johtavat itseään? Suurin osa haastatteluun osallistuneista yrittäjistä kertoivat johtavan itseään jollain tapaa ajanhallinnan avulla, esimerkiksi he pyrkivät säännöllisiin työaikoihin ja pitivät asioista kalenteria. Kaksi yrittäjistä kertoi johtavan itseään myös tavoitteiden kautta. Kysyin yrittäjiltä, miten he voisivat kehittää omaa itsensä johtamista. Tähän nousi ajatuksia ajanhallinnan tehostamisesta, sovittujen asioiden kiinnipitämisestä sekä kouluttautumisesta. Aikatauluista kiinnipitäminen auttaa yrittäjiä pitämään työssään selkeät rytmit eikä tekevätkö asioita keräänny liikaa viime hetkeen. Yksi yrittäjistä mietti, että hänen pitäisi olla itselleen armollisempi. Hänen mukaansa hän vaatii itseltään liikaa, kun pyrkii usein ylittämään itselleen asetetut tavoitteet. Nykyajan jatkuvat muutospaineet ja haasteet aiheuttavat helposti stressiä ja uupumusta yrittäjille, joten olisi hyvä, jos he pysyisivät olemaan itselleen armollisempia. Olisi hyvä muistaa, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse tai tietää heti, riittää kunhan tekee parhaansa.

Haastatteluun osallistuneet yrittäjät toimivat arvojensa mukaisesti ja pyrkivät säännöllisiin työaikoihin, jotta aikaa jää perheelle ja harrastuksiin. Pääasiassa yrittäjien tärkeimpiin arvoihin kuului läheiset ihmissuhteet, kuten perhe. Teoriaosuudessa käsittelin arvoja puumallin avulla (Kuvio 1), tässä todettiin, että yritys pysyy pystyssä vahvan juuriston eli arvojen avulla. Jos arvot vastaavat todellista toimintaa, niin yritys selviää myös mahdollisista vastoinkäymisistä.

Yrittäjät kiinnittivät huomiota omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen, muun muassa nukkumalla, syömällä ja liikkumalla riittävästi. Tämä tukee teoriaosuudessa käsiteltyä työkyky kaavioita (Kuvio 4), jonka mukaan hyvinvointi lähtee juurikin näistä perusasioista. Yksi yrittäjä oli jopa valmis tinkimään työajasta aikaa omaan hyvinvointiinsa, ettei se olisi pois perheeltä. Haastatteluista nousi esille myös se, että aina motivaatio ei ole korkealla. Yrittäjät joutuvat tekemään monia pakollisia asioita, missä osaaminen saattaa olla puutteellista. Osa yrittäjistä kokivat olevansa yksin asioiden edessä, niistä pitää päättää itse, ja ne pitää tehdä itse. He kokivat ongelmana sen, että aina ei tiedä, miten asioita kannattaisi oikeasti tehdä. Mikä olisi järkevää? Tämä ymmärrettävästi aiheuttaa yrittäjälle paineita. Jos on yksinyrittäjä, niin sekä strategiset että operatiiviset päätökset pitää tehdä itse, kuten yksi haastatteliijoista sanoikin. Mutta näissäkin asioissa voi kysyä neuvoa eri asiantuntijoilta tai läheisiltä.

Mielestäni teoriaosuus sekä haastattelut tukevat ja täydentävät hyvin toisiaan. Haastatteluteemat otin teoriaosuudesta siten, että ne antaisivat mahdollisimman selkeitä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymykset pyrin asettamaan siten, etteivät ne johdattelisi mihinkään tiettyihin vastauksiin. Tämän vuoksi esimerkiksi ajanhallinta on viimeisenä kysymyksenä. Ajattelin, että jos se olisi ollut esimerkiksi ennen itsensä johtamista, niin se olisi johdatellut kaikki yrittäjät vastaamaan tähän kysymykseen ajanhallinnan. Mutta aika tuntuu olevan keskeisessä osassa yrittäjän arkea ja useat yrittäjät kertoivat johtavan itseään ajanhallinnan avulla. Todellisuudessa aikaa ei voida hallita, sillä kaikilla on saman verran aikaa, mutta kukin voi päättää itse mihin ajan käyttää.

Aiheen luotettavuutta arvioidessani voin todeta, että käyttämäni lähteet ovat luotettavia ja ne on merkitty selkeästi. Olen käyttänyt lähteenä kirjoja, artikkeleita ja myös muutamia blogitekstejä, jotka kunkin alan asiantuntija on kirjoittanut. Olen

myös pyrkinyt käyttämään mahdollisimman uusia lähteitä, jotta ne sopisivat hyvin tähän ajankohtaan. Tästä aiheesta löytyi todella paljon vasta kirjoitettuja kirjoja ja artikkeleita, tämäkin vahvistaa sitä, että tutkimus on ajankohtainen ja itsensä johtaminen on nyt esillä. Haastattelut toteutin laadullisen tutkimuksen menetelmin yksilöhaastatteluina ja minulla oli valmiit haastattelupohjat (Liite 1 ja Liite 2), joiden mukaisesti etenin haastatteluissa. Pidin huolen siitä, että haastattelutilanne on rauhallinen ja toivoin heiltä rehellisiä vastauksia kysymyksiin. Haastatteluun osallistuneiden yrittäjien suostumukset tutkimukseen tein kirjallisesti epäselvyyksien välttämiseksi. Mahdollisimman rehellisten ja luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi haastatteluun osallistuneiden yrittäjien henkilöllisyys pysyy anonyymeinä. Uskon, että tämä auttoi yrittäjiä antamaan rehellisiä ja avoimia vastauksia. Koska tutkimukseni olennaisena asiana oli yrittäjän itsensä johtaminen, niin yrittäjän toimialalla ja ammatilla ei ole merkitystä tämän tutkimuksen kannalta, joten jätin ne pois tästä tutkimuksesta.

Aihe on ollut erittäin kiinnostava sekä tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien että muiden ihmisten mielestä. Osa haastattelemastani yrittäjistä totesikin, että aiheesta pitäisi käydä enemmän keskustelua yrittäjien kesken, jotta he ymmärtäisivät paremmin, miksi itsensä johtaminen on tärkeää ja millainen vaikutus sillä on yrittäjän elämään. Joten aiheesta voisi tehdä syvällisempiä jatkotutkimuksia esimerkiksi keskittymällä vain siihen, miksi yrittäjien itsensä johtaminen on tärkeää. Tätä voisi miettiä etenkin yksinyrittäjien näkökulmasta, tutkimalla, miksi yksinyrittäjien itsensä johtaminen on tärkeää. Yksi haastattelemastani yrittäjistä ehdotti jatkotutkimusideaksi tutkia itsensä johtamista yksinyrittäjänä verrattuna itsensä johtamista sellaisessa yrityksessä, jossa on osakkaita. Miten itsensä johtaminen eroaa näiden välillä? Tätä aihetta voisi tutkia myös työntekijän näkökulmasta, etenkin asiantuntijatyöntekijöiden, koska heidän oletetaan toimivan työssään nykyään itseohjautuvasti. Tähän voisi lähteä liikkeelle kysymällä: miten asiantuntijana johdan itseäni? Itsensä johtamista voisi tutkia myös ihan yleisellä tasolla, esimerkiksi kysymällä, millainen vaikutus itsensä johtamisella on ihmisen elämässä. Mielestäni kaikkien kannataisi miettiä, miksi toimii kuten toimii ja mitkä ovat omia tavoitteita elämässään. En tarkoita, että aina pitäisi olla suurempia ja mahdollisempia tavoitteita, mutta kun on jokin suunta elämässään, niin on helpompi tehdä myös arjen pieniä valintoja.

LÄHTEET

- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi – pääkirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 25.9.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Ahonen, G. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle uutiset 29.4.2016. Viitattu 3.1.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>.
- Alamikkela, H. 2019. Opi sanomaan EI töissä. EU: Fitra Oy.
- Bergbom, B & Airila, A. 2017. Työ, muu elämä ja ajanhallinta – Opas yrittäjille. 2017 Työterveyslaitos. Suomen Yliopistopaino Oy: Juvenest Print. Viitattu 26.1.2020 https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Opas-II_Työ-ja-muu-elämä-SU-FINAL-VERKKOON.pdf.
- Hartikainen, P. 2018. Miten hallitsen aikaa ja johdan itseäni yrittäjänä? Uusyrityskeskus 23.8.2018. Viitattu 23.1.2020 <https://www.uusyrityskeskus.fi/blogi/miten-hallitsen-aikaa-ja-johdan-itseani-yrittajana/>.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Helsinki: Kauppakamari.
- Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö. Opinnäytetyö/ opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20.11.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Kauppakamaritieto.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Hyvä itsetunto. 20. painos. Helsinki: WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2015. Temperamentti – ihmisen yksilöllisyys. 5. painos. EU: WSOY.

Laine, T. 2019. Johda itseäsi ja johdata bisneksesi kasvuun. Tyttilaine.fi/blogi. Viitattu 10.12.2019 <https://www.tyttilaine.fi/johda-itseasi-ja-johdata-bisneksesi-kasvuun/>.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 11.9.2019 <https://finna.fi/lapinamk/>, Bisneskirjasto.

Lewis, S. 2018. Productivity strats with self-leadership. TheIbdgroup 18.7.2018. Viitattu 3.1.2020 <https://www.theIbdgroup.com.au/productivity-starts-with-self-leadership/>.

Luukkala, J. 2019. Osalliseksi onnellisuudesta. 1. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1. – 3. painos. Helsinki: Sanoma pro.

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. Frank Martela 4.4.2014. Viitattu 14.1.2020 <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>.

Mayry, M. 2016. Vaasan yliopiston tutkimus: Määritellyt arvot eivät ohjaa organisaatioiden toimintaa. ePressi 14.6.2016. Viitattu 19.11.2019 <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/vaasan-yliopiston-tutkimus-maaritellyt-arvot-eivat-ohjaa-organisaatioiden-toimintaa.html>.

Neck, C. 2006. Self-leadership. Julkaisussa Journal of Managerial Psychology, vol. 21, no. 4, 2006. Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 11.1.2020 <https://finna.fi/lapinamk/Ebookcentral>.

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pihlaja, S. 2018. Aikaan saamisen taika: näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Ateena.

Salicru, S. 2018. The importance of self-leadership. MBA 16.1.2018. Viitattu 3.1.2020 <https://community.mbaworld.com/blog/b/weblog/posts/the-importance-of-self-leadership>.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 5.12.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Garano Oy.

Sammalisto, S. 2019. Viisas pääsee vähemmällä. 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Viitattu 9.2.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Kauppakamari. Viro: Kauppakamari.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Seuri, V. 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Ilmarinen 12.11.2018. Viitattu 3.1.2020 <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanomat. E-kirja. Viitattu 10.11.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Sydänmaalakka, P. (toim.). 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Vesikallio, J. 2019. Eduskuntavaalit 2019: Suomi tarvitsee talouskasvua, yrittäjiä ja omistajia. Perheyriyksen liitto 12.4.2019. Viitattu 10.12.2019 <https://perheyriyksen.fi/uutishuone/uutiset/eduskuntavaalit-2019-suomi-tarvitsee-talouskasvua-yrittajia-ja-omistajia>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Visuri, S. & Heiniö, M. 2018. Arvota ja arvosta aikaasi. Varisnais-Suomen Yrittäjä/ Kolumni 8.2.2018. Viitattu 8.2.2020 <https://www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/16201/Arvota+ja+arvosta+aikaasi>.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

Liite 2. Syvähaastattelu

Liite 1 1(2)

Teemahaastattelu

Kysymykset on jaettu eri teemoihin, jotka liittyvät opinnäytetyöni aiheeseen: Yrittäjän itsensä johtamiseen. Toivon, että vastaisit kysymyksiin rehellisesti ja perustellen. Opinnäytetyössäni pyrin saamaan vastauksia kysymyksiin, miten itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä? Miksi itsensä johtaminen on tärkeää sekä miten yrittäjä voi kehittää omaa itsensä johtamista?

Taustatiedot

- a) Minkä ikäinen olet?
- b) Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä?

Arvot

1. Mitkä ovat sinun tärkeimmät arvosi ja miten ne näkyvät elämässäsi?

Motivaatio ja asenne

2. Miksi olet halunnut ryhtyä yrittäjäksi? Mikä sinua motivoi siinä?
3. Mikä saa sinut aamulla nousemaan ylös ja lähtemään töihin?
4. Millaisia haasteita koet yrittäjyydessä? Perustele.

Hyvinvointi

5. Miten pidät huolta yleisestä hyvinvoinnistasi ja jaksamisestasi?
6. Aiheuttavatko jotkin tekijät sinulle stressiä yrittäjyydessä? Mitkä?

Liite 1 2(2)

Itsensä johtaminen

7. Mitä sinulle tulee mieleen käsitteestä itsensä johtaminen?
8. Miten johdat itseäsi? Perustele.
9. Mitä haasteita koet itsesi johtamisessa?
10. Miten voisit kehittää itsesi johtamista?

Johtaminen

11. Onko sinulla työntekijöitä?
12. Miten johdat heitä? Koetko siinä jotain haasteita, mitä? Perustele.

Ajanhallinta

13. Kuinka monta tuntia teet töitä keskimäärin päivässä?
14. Miten suunnittelet työpäiväsi ja -viikkosi?
15. Otatko ajankäytönsuunnittelussa huomioon vapaa-aikasi (mm. perhe, ystävät ja harrastukset)? Miten?
16. Teetkö töitä koskaan vapaa-ajalla? Jos teet, niin miksi?

17. Pohdi, jos yrittäjä osaa johtaa itseään hyvin, miten tämä näkyy yrittäjän työelämässä?

Kiitos haastatteluun osallistumisesta! ☺

Liite 2

Syvähaastattelu

Haastattelu koostuu 8 kysymyksestä, jotka liittyvät opinnäytetyöni aiheeseen: Yrittäjän itsensä johtamiseen. Haastattelu on luonteeltaan syvähaastattelu, sillä kysymykset ovat avoimia ja syvällisiä. Haastattelun tavoitteena on saada syvällisiä vastauksia aiheeseen liittyen.

1. Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa?
2. Miten itsetuntemus vaikuttaa itsensä johtamiseen?
3. Miten yrittäjän tulee johtaa itseään?
4. Miten hyvä itsensä johtaminen näkyy yrittäjän työelämässä?
5. Miksi yrittäjän itsensä johtaminen on tärkeää? Perustele.
6. Miten yrittäjä voi kehittää omaa itsensä johtamista? Perustele.
7. Minkälainen vaikutus hyvinvoinnilla on itsensä johtamiseen?
8. Olisiko sinulla jotain lisättävää, joka liittyisi olennaisesti tähän opinnäytetyöni aiheeseen?

Kiitos haastatteluun osallistumisesta! 😊